



CURSO - TALLER

“ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS 2021”

MTRO. ABINADAB HERNÁNDEZ MELÉNDEZ

REGLAS DE TRABAJO

1. CERO CELULARES

2. SÓLO HABLA EL QUE TIENE LA PALABRA

3. RESPETO A LAS OPINIONES DE LOS COMPAÑER@S

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer las competencias del personal de las secretarías, dependencias y entidades del Poder Ejecutivo para la elaboración de los Programas Presupuestarios 2021.

CONTENIDO

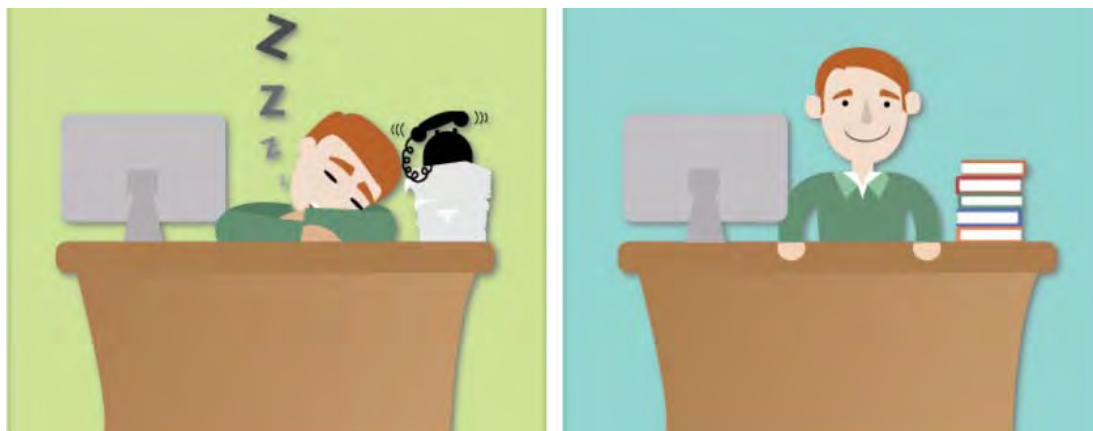
1. Contexto de la Gestión para Resultados

- 1.1. Concepto
- 1.2. Marco Jurídico
- 1.3. Objetivos
- 1.4. Importancia
- 1.5. Metodología
- 1.6. Beneficios
- 1.7. Principios
- 1.8. Pilares
- 1.9. Elementos
- 1.10. Ciclo Presupuestario
- 1.11. Contexto de la Planeación Estratégica
- 1.12. Presupuesto basado en Resultados
- 1.13. Programas Presupuestarios
- 1.14. Etapas de la MML
- 1.15. Construcción de la MIR

2. Introducción a la Construcción de Indicadores de Desempeño

- 2.1. ¿Qué es un indicador de desempeño?
- 2.2. Importancia de los indicadores
- 2.3. Tipos de indicadores
- 2.4. Elementos mínimos en la construcción de indicadores
- 2.5. Criterios para la elección de indicadores
- 2.6. Principales fórmulas de indicadores
- 2.7. Medios de Verificación
- 2.8. Supuestos

1.1 GESTIÓN PARA RESULTADOS (GpR)



Modelo de cultura organizacional y de desempeño institucional que **pone más énfasis en los resultados** que en los **procedimientos**. Aunque **no descuida el cómo se hacen las cosas**, resalta los **aspectos de qué se hace**, qué se logra y cuál es su **impacto en el bienestar de la población**, es decir, la **creación de valor público**.



La **GpR** facilita a las organizaciones públicas la **consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones**, por lo que se pretende fortalecer la acción de los organismos públicos **para mejorar el efecto de su acción en beneficio de los ciudadanos y de la sociedad**.

1.2 MARCO JURÍDICO (GPR)

¿Por qué utilizar la Gestión para Resultados?



El artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

El artículo 81 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Morelos. La administración de los ingresos y egresos del Estado, se efectuará con base en los principios de legalidad, honestidad, honradez, eficacia, eficiencia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control y rendición de cuentas, para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

1.3 OBJETIVOS DE GPR

¿Cuáles son los objetivos de la Gestión para Resultados?



- Ofrecer a los **Secretarios de Estado** los elementos de información, conocimiento e intervención que les **permitan controlar y optimizar el proceso de creación de valor a fin de alcanzar el mejor resultado posible** respecto a lo que se espera de la **acción del gobierno**.
- Contribuir a **mejorar la capacidad de las autoridades y los organismos públicos** para que puedan **rendir cuentas** y así **permitir que la ciudadanía y los órganos de control** puedan **evaluar su gestión**.
- Contribuir a la **asignación descentralizada de objetivos y responsabilidades**, y a la **evaluación del desempeño** de quienes ejerzan **funciones directivas**, con su correspondiente manejo de **incentivos y sanciones**.

1.4 IMPORTANCIA DE LA GpR

¿Por qué la importancia de la planeación dentro de la Gestión para Resultados?



Porque es el **pilar fundamental de la GpR** y permite definir la **carta de navegación del país o estado**, es decir, **su rumbo y su destino**. Para ello, un país o estado debe **responder a tres preguntas básicas**: **¿dónde estamos?** (*Diagnóstico*) , **¿a dónde queremos ir?** (*Objetivos y Metas*) y **¿cómo podemos llegar?** (*Estrategias*).

Mediante la adopción de **esquemas de planeación estratégica**, las **entidades públicas** definen su **posicionamiento ante los desafíos del contexto**, **clarifican los objetivos y delinean las acciones institucionales** que se emprenden. Adicionalmente, la **planeación** brinda elementos para orientar y fundamentar las **decisiones institucionales** antes, durante y después de la ejecución de los **programas y proyectos** de trabajo de las entidades o dependencias.

1.5 METODOLOGÍA DE LA GPR

¿Qué metodología podemos utilizar para elaborar los Programas Presupuestarios?



La **Metodología del Marco Lógico (MML)** que es una **herramienta de planeación basada en la estructuración y solución de problemas**. Además permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad, alineándolos a objetivos de mayor nivel.

La **MML** consta de **seis etapas** que inicia con la definición del problema, análisis del problema, la definición del objetivo, selección de alternativas, definición de la estructura analítica del programa presupuestario y elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

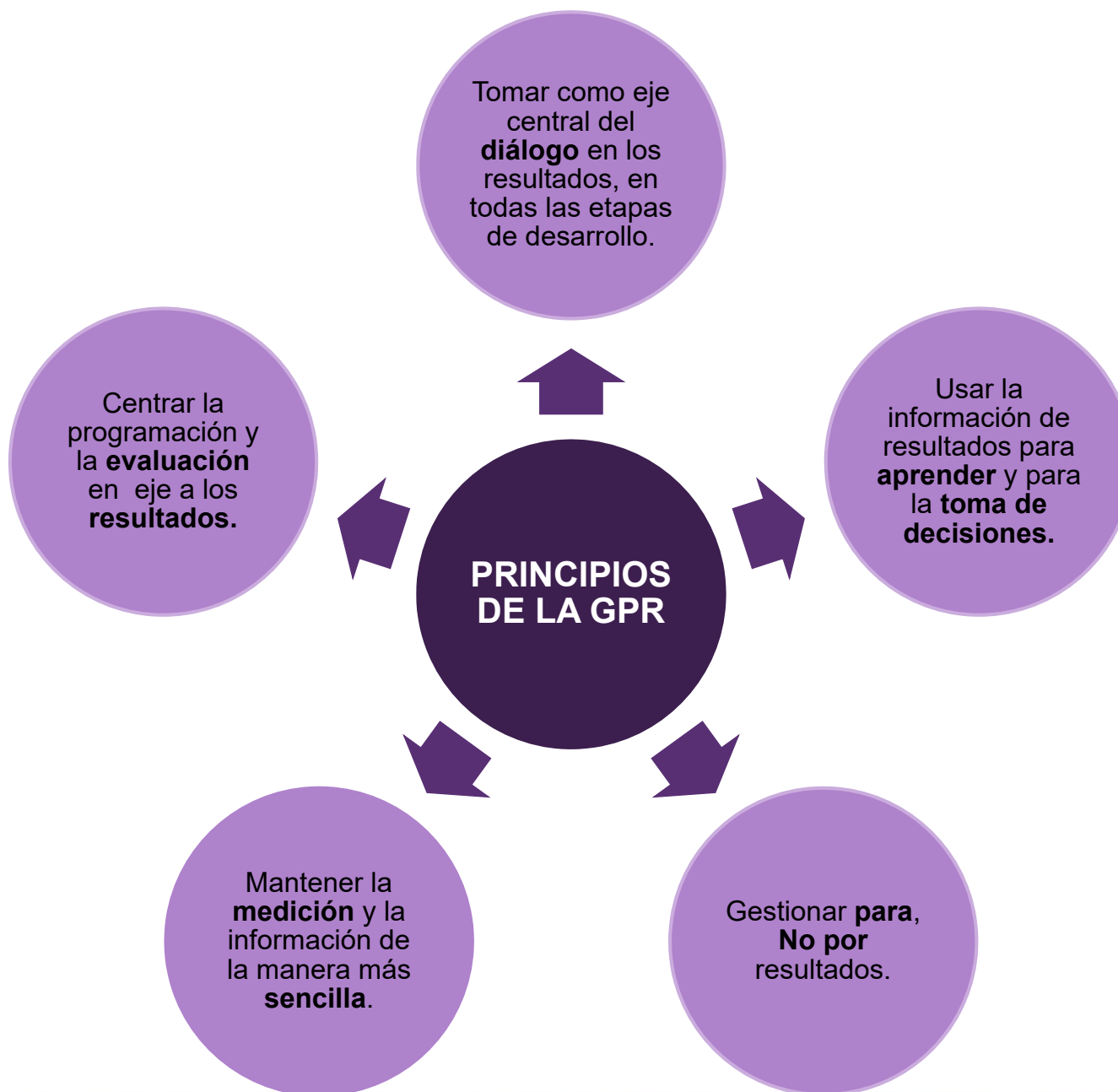
1.6 BENEFICIOS DE LA GpR

¿Qué beneficios otorga la Gestión para Resultados?



- ✓ Mayor **bienestar ciudadano**.
- ✓ Aumento en la eficiencia (optimizar recursos) y mejor desempeño de la gestión pública.
- ✓ Fortalecimiento de la transparencia.
- ✓ Rendición de cuentas.
- ✓ Calidad del gasto público.
- ✓ Adquisición de responsabilidad de los directivos sobre el resultado obtenido.
- ✓ La **GpR** permite y facilita a los administradores públicos contar con un mejor conocimiento y mayor capacidad de análisis, para **diseñar alternativas y tomar decisiones** y, con esto, **lograr los mejores resultados posibles**, de acuerdo con los **objetivos fijados (valor público)**.

1.7 PRINCIPIOS DE LA GPR



1.8 PILARES DE LA GPR

Planeación orientada a resultados

Responde a las siguientes preguntas:
¿**Qué** queremos? ¿**Hacia** dónde vamos? y ¿**Cómo** lo logramos

Presupuesto basado en Resultados

Por medio del **Presupuesto basado en Resultados** se mide el impacto de la ejecución de los programas para la asignación Presupuestaria.

Gestión financiera, auditoría y adquisiciones

- La **gestión** financiera hace referencia a la captación y distribución de los recursos.
- La **auditoría** hace referencia a contar con un marco legal de control interno.
- Las **adquisiciones** implican contar con normas y procedimientos para obtener bienes y servicios.

Gestión de programas y proyectos

Está orientada a la **creación de valor público** para los beneficiarios. Esto implica efectos medibles derivados de la entrega de bienes y servicios.

Seguimiento y evaluación

El **seguimiento** y la **evaluación** implica la valoración objetiva del desempeño de los programas o políticas mediante la verificación del grado de cumplimiento de objetivos.
Por medio del **seguimiento de indicadores de desempeño** permite verificar la eficiencia, eficacia, economía y calidad.

1.9 ELEMENTOS ORIENTADORES EN EL MARCO DEL PbR



1.10 CICLO PRESUPUESTARIO



1.11 CONTEXTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**Plan Estatal de
Desarrollo (PED)**

- Objetivos
- Estrategias
- Líneas de acción
- Indicadores y metas

**Programas Sectoriales,
Institucionales, Sub-
regionales, y Especiales
derivados del PED**

- Objetivos
- Estrategias
- Líneas de acción
- Indicadores y metas

**Programas
Presupuestarios (PP's)**

Matriz de indicadores (marco lógico)

Fin				
Propósito				
Componente				
Actividad				

1.12 PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PbR)

El **PbR** es un componente de la **GpR** que consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias; comprende información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto, así como la mejora de los bienes y servicios públicos y promover la transparencia y rendición de cuentas

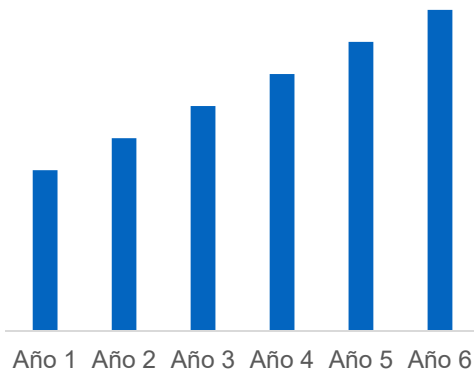
Características principales del PbR

- ✓ Conduce el proceso **presupuestario hacia resultados**. Define y alinea los **programas presupuestarios** y sus asignaciones a través del ciclo planeación – programación – presupuestación – ejercicio – control – seguimiento – evaluación – rendición de cuentas.
- ✓ Considera **indicadores de desempeño** y establece una meta o grupo de actividades y programas presupuestarios, a las cuales se les asigna un nivel de recursos compatibles con dicha (s) meta (s).
- ✓ Provee **información y datos sobre el desempeño** (permite comparaciones entre lo observado y lo esperado).
- ✓ Propicia un **nuevo modelo para la asignación de recursos**, mediante la **evaluación** de los **resultados** de los **programas presupuestarios**.
- ✓ Prevé llevar a cabo **evaluaciones regulares o especiales**, acorde con las necesidades específicas de los programas.

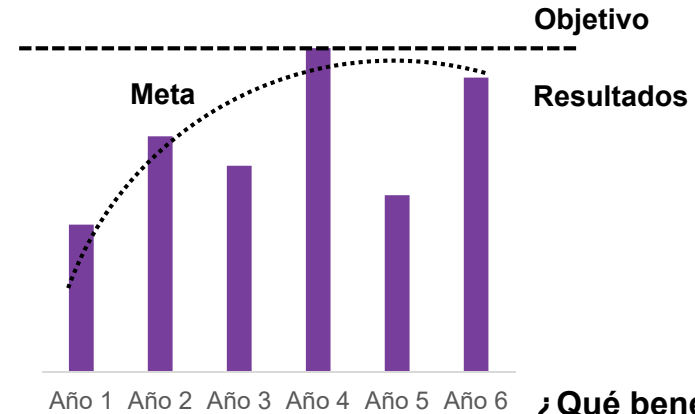
1.12 PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PbR)

Diferencias entre modelo de presupuesto inercial y basado en resultados

Modelo de presupuesto inercial



Modelo de presupuesto basado en resultados



¿Qué beneficio tangible y efectivo puedo lograr para mejorar el nivel y la calidad de vida de la población objetivo?

Enfoque en insumos y procesos

¿Cuánta vacunas contra la poliomielitis puedo comprar?

¿Cuántas despensas puedo distribuir?

¿Cuántos árboles puedo producir y distribuir?

Enfoque para resultados

¿Cuánto aumenta la esperanza de vida al nacer?

¿Cuánto disminuye la población en pobreza alimentaria?

¿En cuanto se recuperan los bosques naturales degradados?

1.12 PASOS PARA LA ADOPCIÓN DEL PBR



1.13 PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

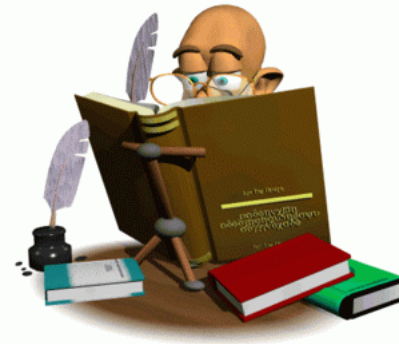
Los **programas presupuestarios** anuales se rigen por los objetivos nacionales, estrategias y prioridades del desarrollo integral y sustentable del estado, contenidos en el PED y los programas que derivan del mismo.

La definición de los programas presupuestarios, para efectos del Presupuesto, tomará en consideración los siguientes aspectos:

- Su alineación a los objetivos estratégicos del PED, a los programas derivados de éste y a los propios de las dependencias y entidades;
- La alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030;
- La perspectiva de género y la perspectiva de los derechos de la infancia y adolescencia; y
- La asignación de recursos, que debe reflejar la importancia relativa de los programas en la estrategia de desarrollo estatal y su consistencia con el avance en el cumplimiento de metas de los objetivos.

Se deben implementar mejoras al proceso presupuestario que permitan fortalecer y reflejar el vínculo de los programas presupuestarios con los objetivos de la planeación estatal; identificar de forma más efectiva el destino final del gasto público y aplicar distintos instrumentos metodológicos para orientar el quehacer público hacia el logro de resultados. Este conjunto de mejoras requiere la participación coordinada de las áreas responsables de políticas públicas y programas, con las de planeación, programación, presupuesto, seguimiento y evaluación.

1.3 MARCO JURÍDICO DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS



1.13 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA CREACIÓN O MODIFICACIÓN DE LOS PPs

- ✓ Analizar el marco jurídico de las Secretarías, Dependencias o Entidades del Poder Ejecutivo.
- ✓ Analizar la misión y visión de las Secretarías, Dependencias o Entidades del Poder Ejecutivo.
- ✓ Analizar la estructura orgánica de las Secretarías, Dependencias o Entidades del Poder Ejecutivo seleccionadas.
- ✓ Analizar los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2019-2024 del sector de competencia.
- ✓ Analizar los objetivos, estrategias y líneas de acción de los Programas derivados del PED 2019-2024 del sector de competencia.
- ✓ Considerar la información estadística del problema a atender que presenta cierto sector de la población y que las Secretarías, Dependencias o Entidades del Poder Ejecutivo, están obligadas a atender.
- ✓ Realizar reuniones con el personal de la unidad administrativa que corresponda para generar una lluvia de ideas y elaborar adecuadamente el programa presupuestario.
- ✓ Determinar el control de daños (Identificar problemas recurrentes para plantear soluciones y dar seguimiento para su cumplimiento)

1.13 CONSIDERACIONES EN LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

Agenda 2030 (Objetivos de Desarrollo Sostenible)



El 25 de septiembre de 2015 los 193 Estados Miembros de las Naciones Unidas adoptaron la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**: un plan de acción compuesto por **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible** y **169 metas**, cuyo propósito es poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y hacer frente al cambio climático para el 2030.

En estos **17 objetivos** se enmarcan los **desafíos** que el **país**, el **estado** o **municipio** pueden abordar frente a las **tres dimensiones de desarrollo sostenible**.

1.13 CONSIDERACIONES EN LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

Agenda 2030 (Objetivos de Desarrollo Sostenible)



FUENTE: Organización de las Naciones Unidas.



1.14 ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO



1.14 DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

La primera etapa de la aplicación de la MML es la **definición del problema** y se busca obtener **tres elementos fundamentales** e indispensables para la elaboración de la política pública, que se enlistan a continuación:

- a. Identificar correctamente el problema público que se busca resolver.
- b. Elaborar un Diagnóstico del problema público (en otras palabras determinar la magnitud del problema identificado).
- c. Determinar el alcance del Programa presupuestario (Pp).

1.14 DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

a. Identificación del problema público.

Consiste en establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el **problema o necesidad no atendida** que origina o motiva la necesidad de la intervención gubernamental. En otras palabras, en la definición del problema se busca establecer la necesidad a satisfacer, el problema central a solventar, el problema potencial, la oportunidad por aprovechar y/o la amenaza por superar.



1.14 DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

b. Elaboración de un Diagnóstico del problema público

El Diagnóstico es vital en el diseño de política pública, y determinará en buena medida el éxito o fracaso de la intervención pública ya que a partir de dicho elemento se determinarán las características que permitirán atender adecuadamente la problemática. Por éste motivo, resulta indispensable que los hacedores de política pública lleven a cabo Diagnóstico que resulte lo más exhaustivo posible y apegado a la realidad, para ello se deberá recurrir a una investigación profunda en la que podemos integrar información de distintas fuentes.

La importancia de un buen Diagnóstico resultará la mejora sustantiva de los procesos de diseño de la política pública. Siempre y cuando estén presentes tres conceptos fundamentales:

- ☐ La **integralidad**: pues se busca atender todas las causas profundas de los problemas identificados.
- ☐ La **intersectorialidad**: al reconocer que se necesita un trabajo coordinado de todos los involucrados con las causas de origen del problema para aspirar a resolverlo.
- ☐ La **transversalidad**: al incorporar una visión organizativa que dirige la creación de políticas públicas que contempla a las poblaciones y temas que históricamente no habían sido considerados, debido al enfoque jerárquico de la administración pública tradicional.

1.14 DIAGNÓSTICO

Con la **definición de la misión y la configuración de la visión**, se esclarece el **rumbo de la entidad organizativa**; la siguiente **etapa del proceso de planeación** remite al **análisis o diagnóstico de la situación actual**. Para ello, se describen orientaciones generales acerca de la **elaboración de un diagnóstico** mediante la **técnica FODA (Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Amenazas)** en el ámbito de la planeación.

La **elaboración del diagnóstico** implica **dos acciones**; por un lado, nos permite **verificar si el propósito institucional (misión)**, y la **imagen objetivo trazada (visión)**, atienden y **satisfacen adecuadamente las necesidades e intereses de los usuarios o beneficiarios de los bienes y servicios generados**; y por el otro, contribuye a **clarificar la situación problemática del sector o área que se aborda**, así como ubicar a los **actores relevantes para la atención del tema**.

FODA

(Fortalezas + Oportunidades + Debilidades + Amenazas)

Acrónimo que designa el método de diagnóstico utilizado en los enfoques de planeación tradicionales para describir tanto la situación interna de la entidad (fortalezas y debilidades), como el papel que ejerce sobre ella el ambiente externo (oportunidades y amenazas).

1.14 DIAGNÓSTICO

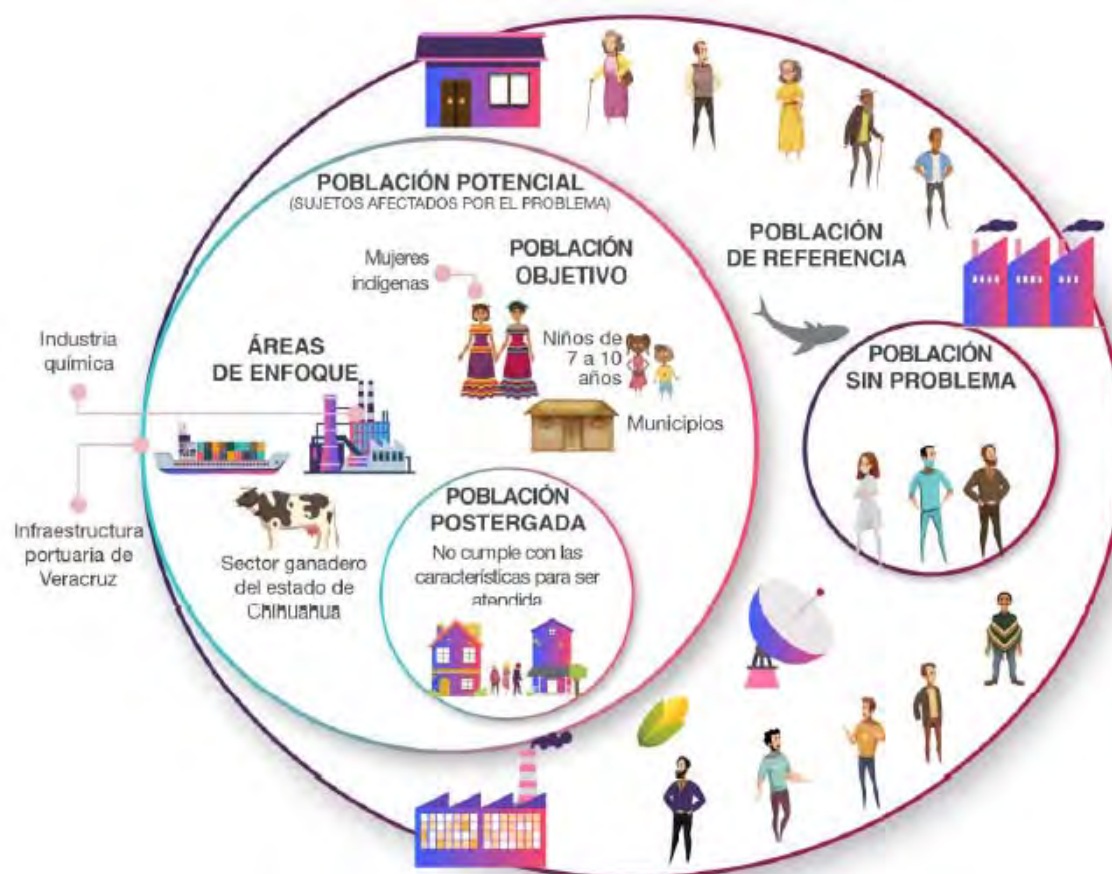
La técnica **FODA**, permite reconocer las fortalezas de la organización, advertir el efecto de las debilidades que aquejan el proceder de la entidad, aprovechar las oportunidades del entorno y prevenir las amenazas que a su vez éste le plantea.



1.14 DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

c. Determinación del alcance del Pp.

En un mundo ideal al identificar y diagnosticar un problema aspiraríamos a resolver dicho problema para todos quienes se ven afectados por el mismo. Sin embargo, en la realidad esto no resulta posible en la mayoría de los problemas públicos, por lo que al definir la población objetivo o área de enfoque estaremos determinando el alcance de la intervención pública o Pp. Para ello, se requiere conocer los distintos tipos de poblaciones involucradas en el diseño de política pública.

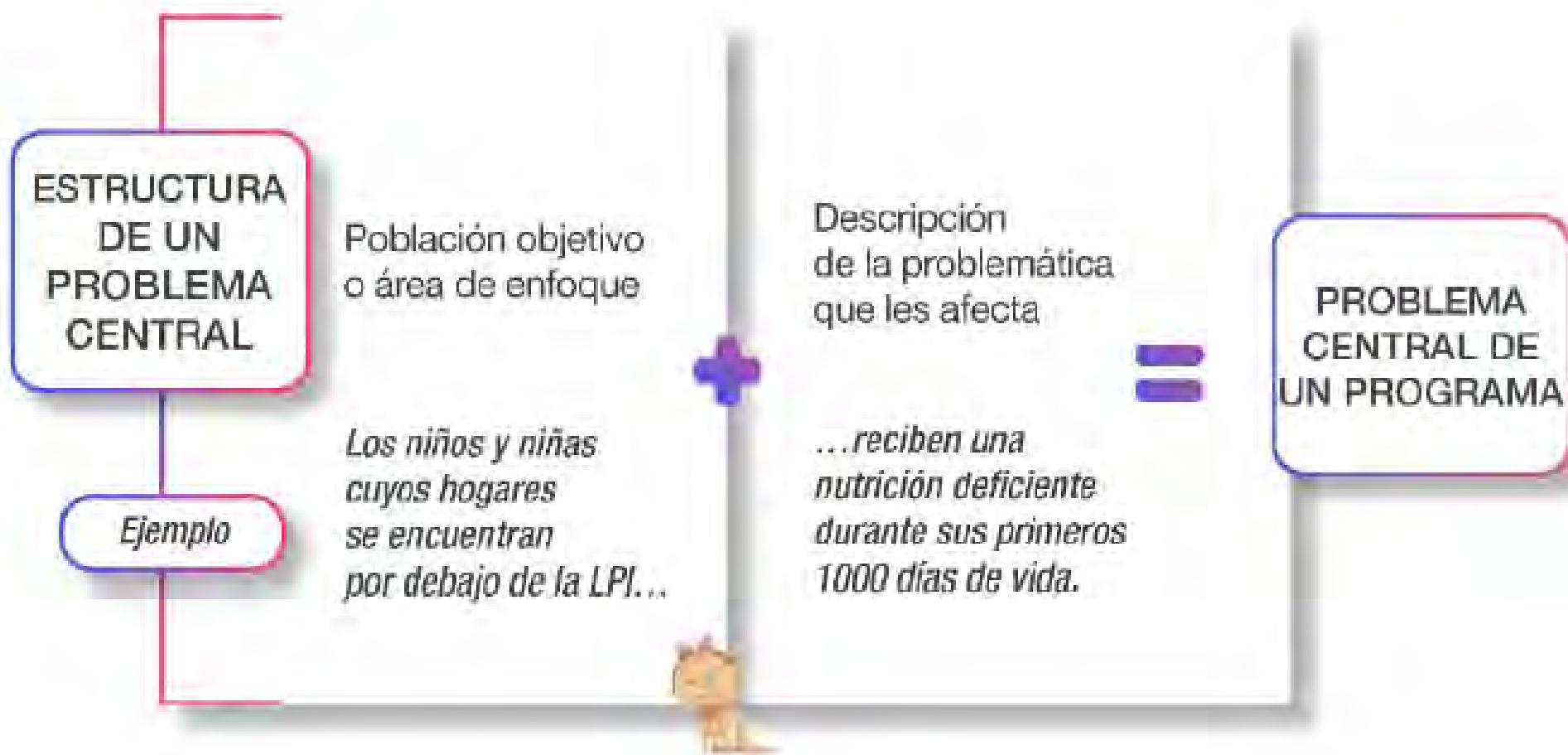


1.14 EJEMPLOS DE PROBLEMAS DEFINIDOS CON DISTINTOS ELEMENTOS

Por esta razón, cuando se define el problema que atenderá un Pp, es indispensable que contar con estos elementos fundamentales. Por un lado, describir exhaustivamente el problema en su totalidad a partir de evidencia e investigación de magnitud del problema (Diagnóstico del problema público) y una adecuada delimitación del alcance de la intervención pública a través de un Programa (Población objetivo o área de enfoque).

PROBLEMA	CORRECTAMENTE IDENTIFICADO	IDENTIFICACIÓN DE LA DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA, TEMPORAL Y DE MAGNITUD
POBREZA EXTREMA	Los pueblos originarios que radican en la Sierra Madre del Sur han sufrido un incremento en sus índices de pobreza extrema.	Los pueblos originarios que radican en la Sierra Madre del Sur han sufrido un incremento en sus índices de pobreza extrema.
ASENTAMIENTOS URBANOS IRREGULARES	La población que radica en asentamientos urbanos irregulares en la zona norte de la ciudad se ha incrementado.	La población que radica en asentamientos urbanos irregulares en la zona norte de la ciudad se ha incrementado.
DESNUTRICIÓN DE LOS NIÑOS Y NIÑAS DURANTE SUS PRIMEROS 1,000 DÍAS DE VIDA	Los niños y niñas cuyos hogares se encuentran por debajo de la LPI reciben una nutrición deficiente durante sus primeros 1,000 días.	Los niños y niñas cuyos hogares se encuentran por debajo de la LPI reciben una nutrición deficiente durante sus primeros 1,000 días.
Población objetivo o área de enfoque.		Descripción del problema que afecta a la población objetivo o área de enfoque.
Delimitación geográfica.	Delimitación temporal.	Delimitación de magnitud.

1.14 ESTRUCTURA QUE DEBERÁ TENER UN PROBLEMA CENTRAL EN LA MML



1.14 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante iniciar esta sección estableciendo que **si se identifica bien el problema central, la solución al mismo se determinará más fácilmente.**

PREGUNTA ANALÍTICA

¿Cuál es el **principal problema** que enfrenta la población mexicana infantil cuyos hogares se encuentran **por debajo de la LPI** durante sus primeros 1000 días de vida?

RESPUESTA (PROBLEMA CENTRAL)

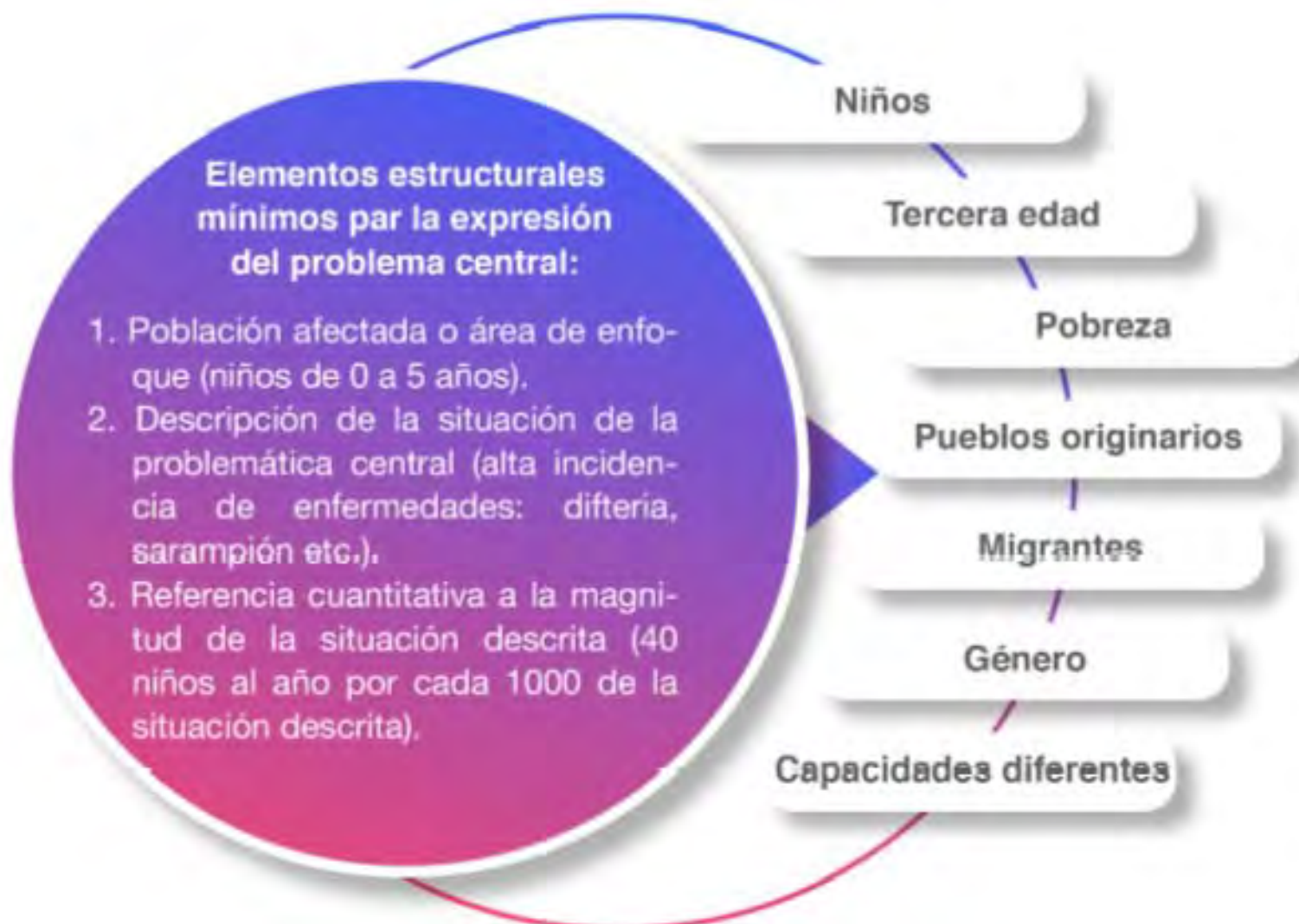
Los niños y niñas cuyos hogares se encuentran por debajo de la LPI **reciben una nutrición deficiente** durante sus primeros 1000 días de vida.



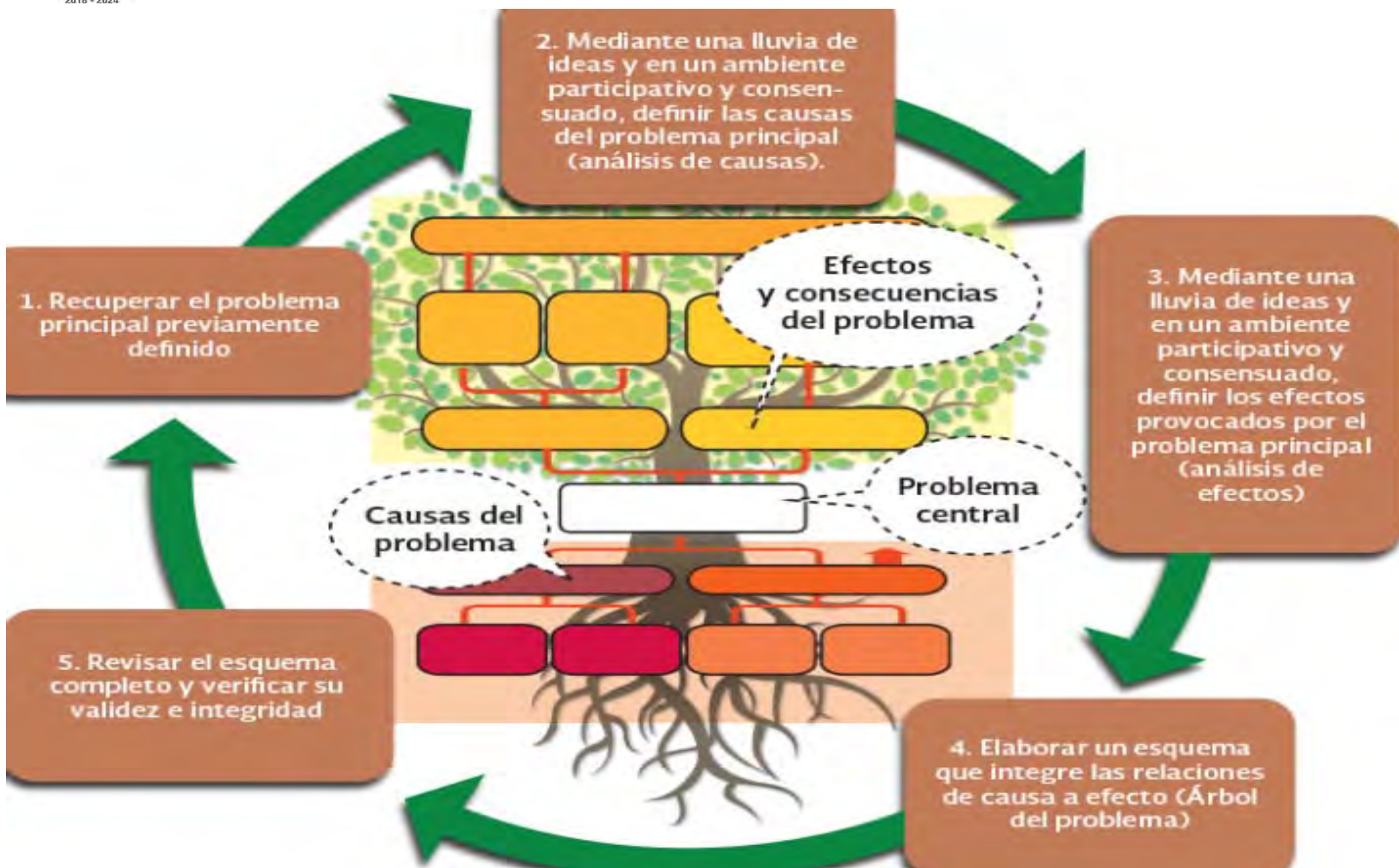
1.14 RECOMENDACIONES PARA UN ADECUADO PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CENTRAL

- | | |
|---|---|
| 1 | Se deben establecer solo problemas existentes, no potenciales. |
| 2 | Plantear el problema como un estado de hecho negativo para brindar claridad. |
| 3 | No confundir el problema con la falta de solución. |
| 4 | Debe ser un estado o situación existente negativa. |
| 5 | Definir el área de enfoque o la población objetivo afectada, permite acotarlo y clarificarlo. |
| 6 | Sustentar las situaciones negativas planteadas con diagnósticos, estudios, información estadística y con evidencia internacional respecto de como se resolvió en otros contextos. |

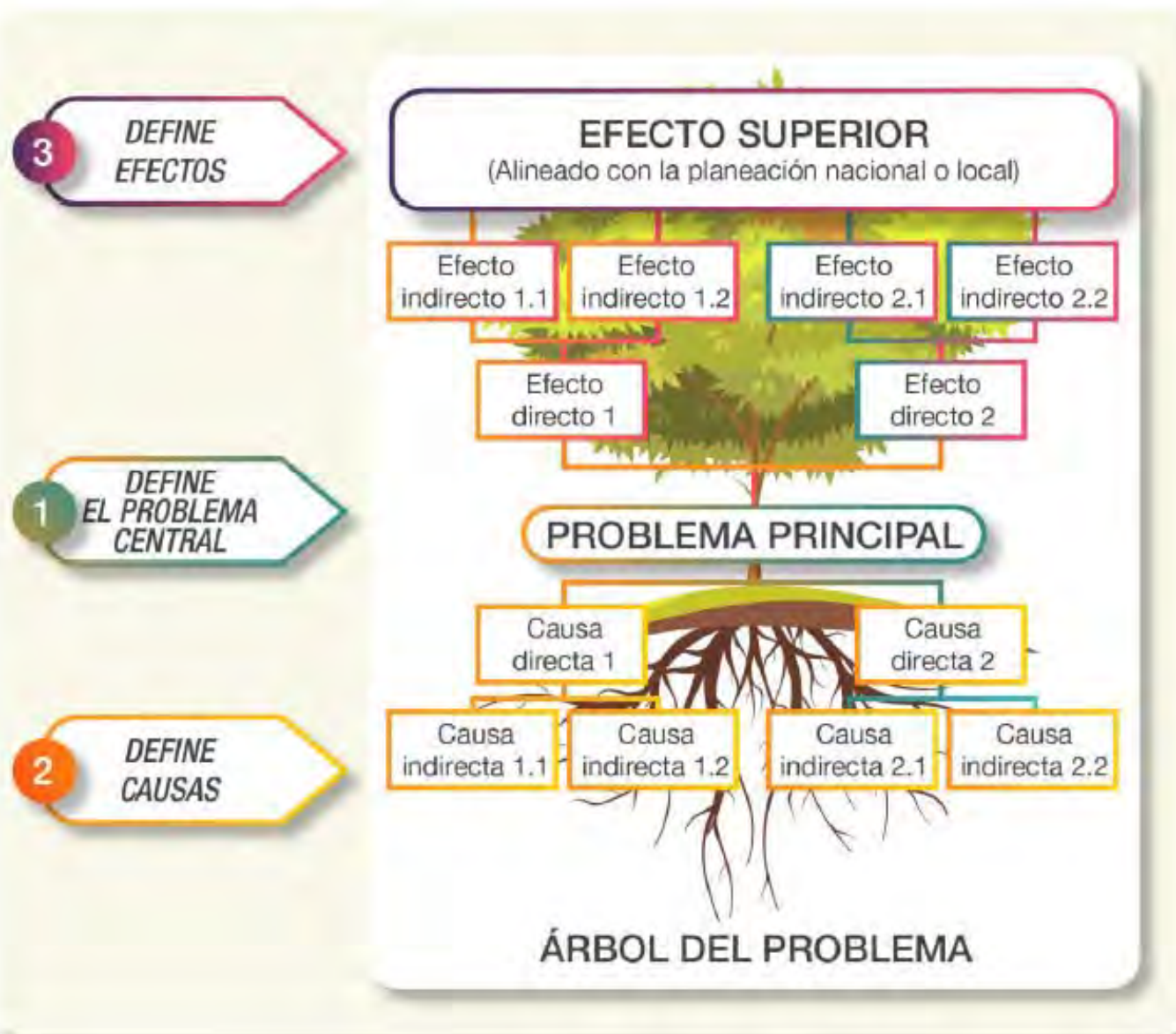
1.14 ELEMENTOS ESTRUCTURALES PARA LA EXPRESIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL



1.14 CONSTRUCCIÓN DEL ÁRBOL DEL PROBLEMA



1.14 CONSTRUCCIÓN DEL ÁRBOL DEL PROBLEMA



1.14 ANÁLISIS DE CAUSAS (RAÍCES DEL ÁRBOL DEL PROBLEMA)

Una vez identificado el problema central, primero se deben definir las causas que le dan origen, es decir las condiciones negativas que están determinando que el problema exista o suceda. En el cuadro siguiente se presentan algunas recomendaciones a considerar para la construcción del análisis de causas. El paso inicial es posicionar el problema principal definido previamente en la etapa anterior en el centro del Árbol que se está construyendo y cuestionar las causas que lo están generando.

Criterios para iniciar el análisis del problema

Criterio 1	Definir las causas solo como condiciones negativas , no como faltas o ausencias.
Criterio 2	Recuperar las opiniones vertidas durante la lluvia de ideas inicial o identificar causas con base en la revisión documental y/o evidencia empírica que sustenta el problema central.
Criterio 3	Se pueden incluir el número de "raíces" (causas directas e indirectas agrupadas) que sean necesarias. Sin embargo, se recomienda que se elijan las más sustantivas. Considerar que el árbol puede funcionar perfectamente con una sola raíz.
Criterio 4	Se pueden definir cuantos niveles de causas sean necesarias, sin embargo se recomienda que no sean más de tres . Lo que se debe hacer es acotar a las causas sustantivas y directamente relacionadas con el problema. Lo anterior, reconociendo la naturaleza multifactorial de los problemas públicos.
Criterio 5	Cada una de las raíces del árbol deberá estar conformada al menos por una causa directa y una indirecta , es decir, cada raíz deberá tener al menos dos niveles.
Criterio 6	Cada una de las raíces o agrupaciones de causas directas e indirectas deberán tener congruencia temática. Por ejemplo, podrán ser factores socioeconómicos, factores institucionales, factores familiares, entre otros.

1.14 ANÁLISIS DE EFECTOS (COPA DEL ÁRBOL DEL PROBLEMA)

Como segundo paso del análisis del problema, se debe construir la parte de los efectos que corresponde a la copa del Árbol. En esta parte se definen las consecuencias que resultan de la existencia del problema central y la relación que estas tienen con las causas identificadas. En otras palabras se definen aquellas condiciones negativas que sucederán en caso que no se resuelva el problema central. Esto servirá para tener una idea del orden y gravedad de las consecuencias que tiene el problema que se ha detectado lo cual hace que se amerite la búsqueda de soluciones.

Criterios para definir los efectos del problema

Criterio 1	Preferentemente, definir los efectos como condiciones negativas . Sin embargo, pueden ser también faltas o ausencias.
Criterio 2	Se puede incluir el número de "ramas" (efectos directos e indirectos) que sean necesarios. Sin embargo, se recomienda que se elijan las más sustantivas. Considerar que el árbol puede funcionar perfectamente con una sola rama.
Criterio 3	No necesariamente se tendrán que constituir el mismo número de ramas que de raíces. Tampoco necesitan estar vinculadas las ramas con las raíces ya que el análisis de efectos se lleva a cabo de forma independiente al de las causas.
Criterio 4	Se recomienda que se tengan mínimo dos y máximo tres niveles de efectos. El último nivel debe englobar el impacto que la existencia del problema podría generar.
Criterio 5	Es necesario verificar que no se estén repitiendo los efectos, incluso cuando la redacción de las mismas sea un tanto distinta.
Criterio 6	Antes de dar por terminado el análisis de los efectos será necesario confirmar por medio de la "lógica vertical" que causalidad del árbol es correcta y que no se tienen efectos en la parte de causas y causas en la parte de los efectos.

1.14 ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS

Esta etapa sirve para identificar a las personas, los grupos y organizaciones relacionados con el problema que el Programa busca enfrentar, ya que permite conocer los intereses de los afectados por dicho problema y determinar aquellos actores claves que tienen influencia para su resolución. Este tipo de análisis permite obtener un panorama completo de la intersectorialidad del problema de todas las personas, grupos y organizaciones relacionados con el problema; e incorporar los intereses y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes e incluso determinantes para el éxito del Programa.

Alcance del análisis de los involucrados

Identificar a los actores clave que se encuentren involucrados con el problema a enfrentar y, por tanto, con relación al programa que se está diseñando.

Incorporar los intereses y expectativas de personas y grupos que pueden ser importantes e incluso determinantes para el éxito del programa.

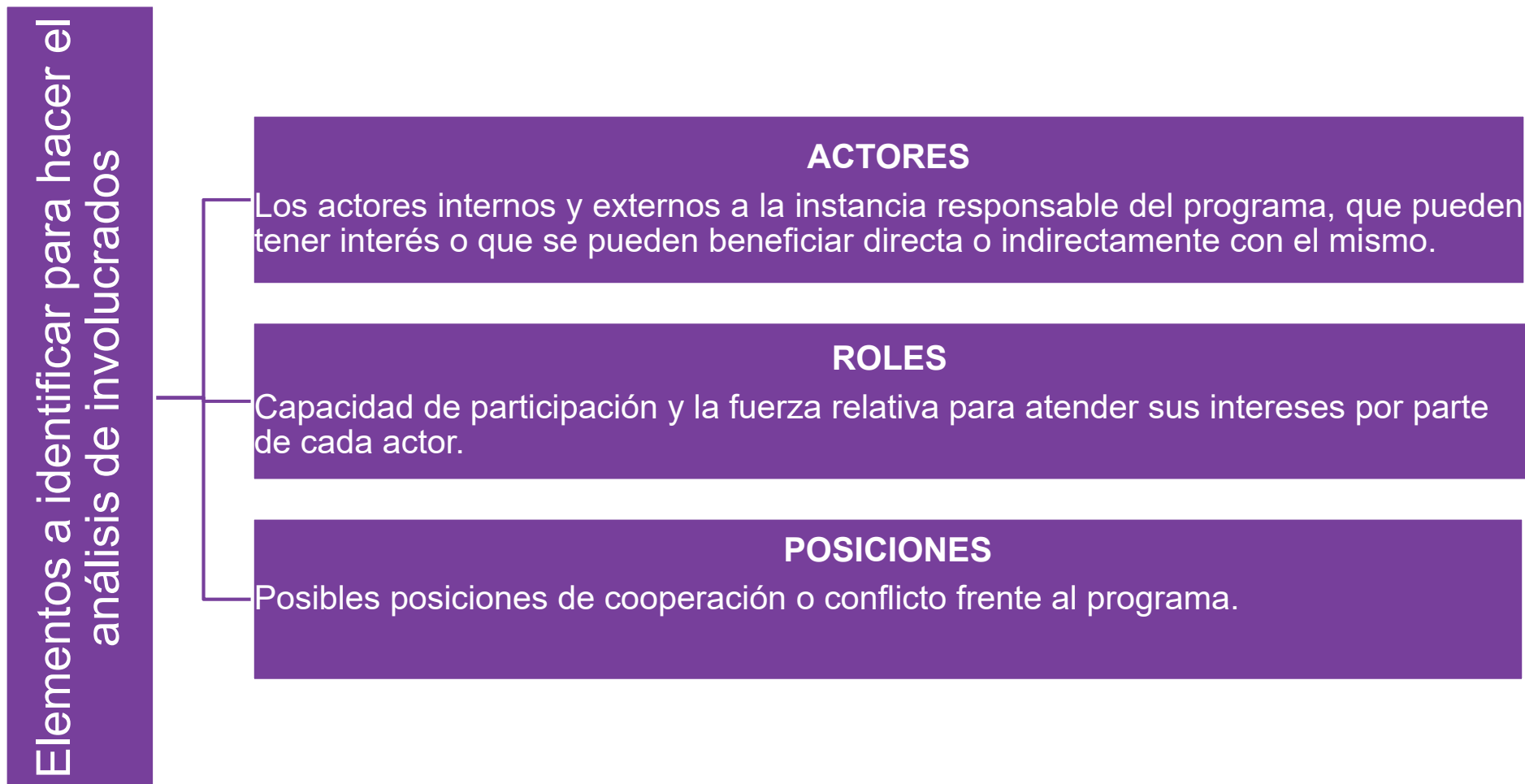
Conocer, aprovechar y potenciar el apoyo de actores con intereses coincidentes respecto del programa.

Disminuir la oposición de aquellos con intereses eventualmente opuestos al programa.

Disponer de insumos para el análisis de problemas (necesidades) y para la definición de supuestos (más adelante cuando se elabora la MIR).

1.14 ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS

En el análisis de involucrados se requiere la identificación de tres elementos, mismos que se resumen en la siguiente figura.



1.14 ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS

Tipología estándar para la agrupación de involucrados



ALIADOS

Buscan que el problema se resuelva.



NEUTROS

Muestran indiferencia respecto de la resolución o no del problema.



ADVERSARIOS

Tratan de hacer que el problema se mantenga o agudice.



1.14 CONSTRUCCIÓN DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS

Es una representación de la situación futura deseada al resolver el problema; con base en el árbol de problemas se genera un esquema en el que los efectos negativos del problema se convierten en fines y las causas que lo originan en medios para lograr estos últimos. Esta sección permitirá la definición de objetivos en torno al problema planteado y la determinación de aquellos que se pretende lograr con la intervención.

En esta etapa de la MML se realiza una proyección de la situación futura deseada que se alcanzará a partir de la atención o solución del problema central mediante un Programa.

Para efectos de definir la situación futura a lograr, se desarrolla el análisis de objetivos, a través del Árbol de Objetivos. Este último, es una representación de la situación esperada, en caso de que el problema se resolviera. Para construirlo, se partirá del Árbol del Problema y se buscará plantear la situación contraria, es decir, las condiciones negativas se expresarán en forma positiva.

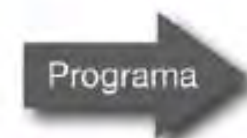
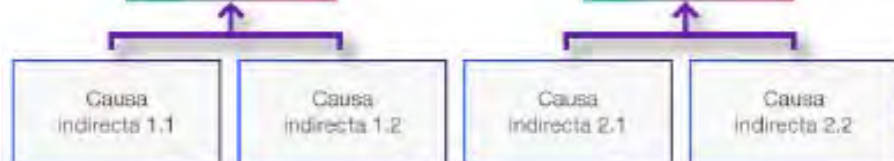
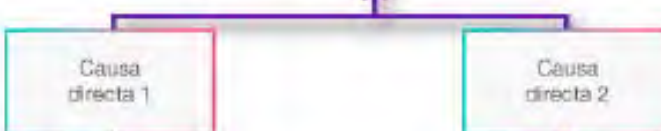
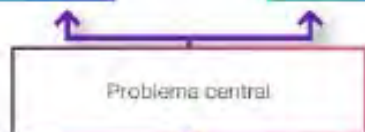
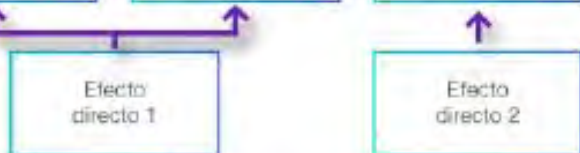
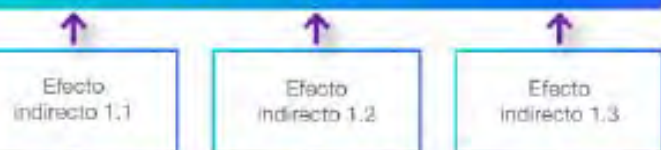


1.14 CONSTRUCCIÓN DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS

SITUACIÓN ACTUAL

ÁRBOL DEL PROBLEMA

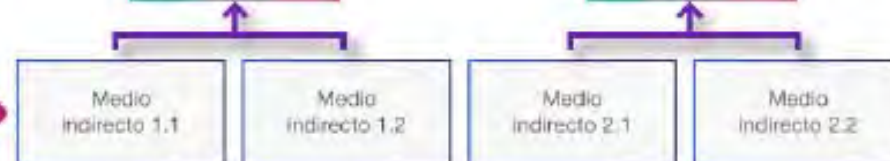
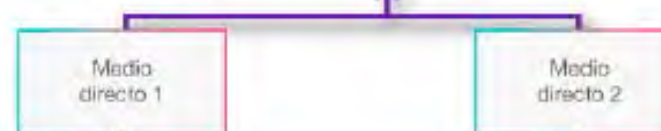
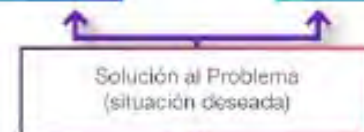
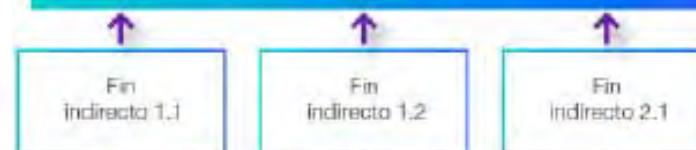
Efecto superior



SITUACIÓN FUTURA

ÁRBOL DE OBJETIVOS

Fin superior



1.14 CONSTRUCCIÓN DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS

Tal como se puede observar, el problema central se convertirá en la solución al problema o situación deseada; cada una de las causas se convertirá en un medio para lograr dicha solución; y cada uno de los efectos se convertirá en los fines una vez solucionado el problema. Por medio del Árbol de Objetivos se busca lo siguiente:

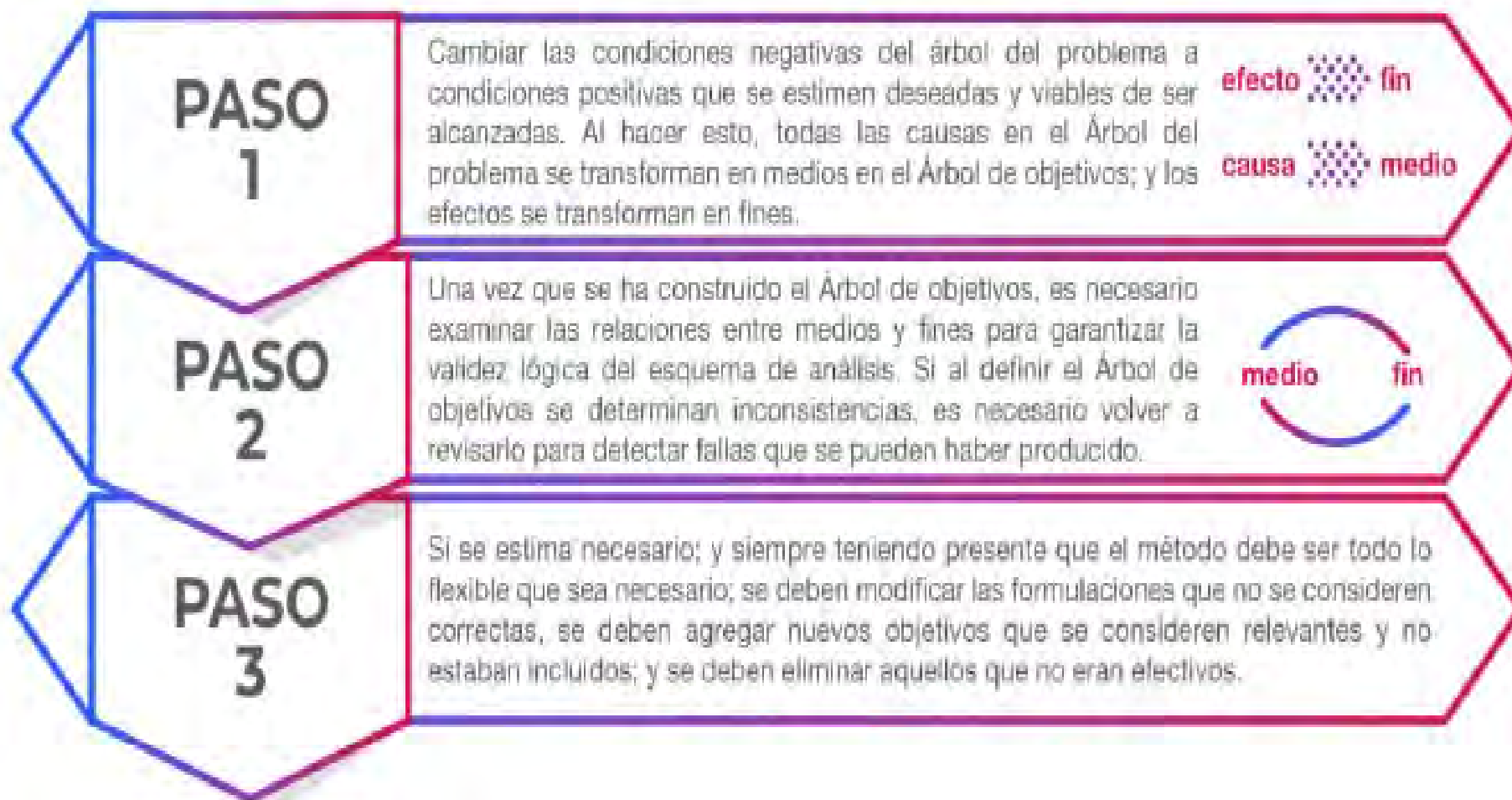
- Describir una situación favorable que podría existir después de solucionar el problema (situación futura).
- Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia.
- Identificar las relaciones medios-fines entre los objetivos.
- Visualizar estas relaciones medios-fines en un diagrama (Árbol de objetivos).

En la definición de medios y fines, se consideran directos o principales aquellos que derivan directamente del problema y ofrecen la posibilidad de desagregarse analíticamente en medios y fines indirectos o secundarios; de éstos últimos resultan derivaciones analíticas que ayudan a explicar en detalle las causas y efectos directos o primarios.



1.14 CONSTRUCCIÓN DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS

Pasos a seguir para la elaboración del Árbol de Objetivos



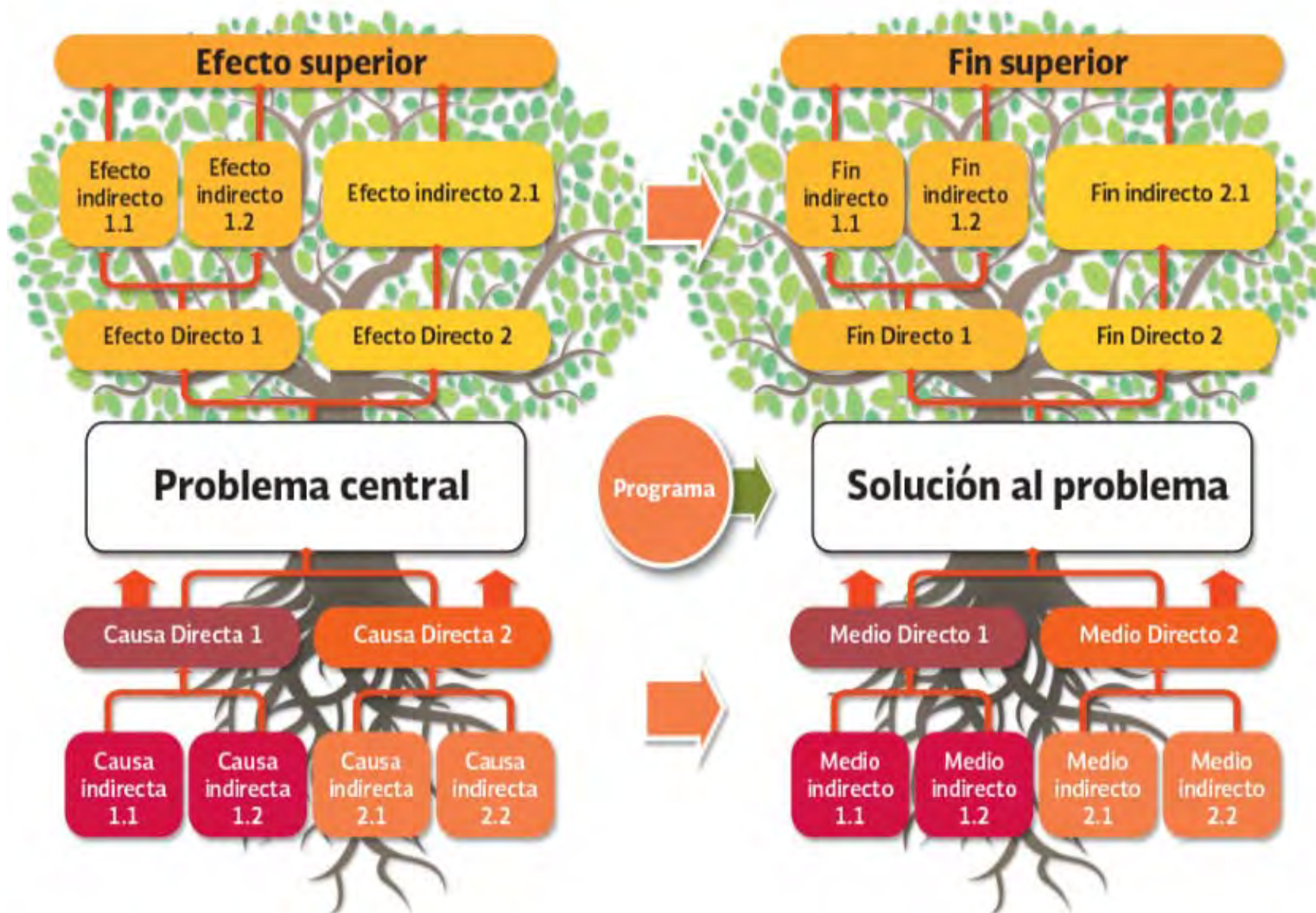
1.14 CONSTRUCCIÓN DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS

Se recomienda empezar el Árbol de objetivos desde arriba y continuar hacia abajo. Debido a que el Árbol de objetivos muestra las relaciones medios-fines (en lugar de las relaciones causas-efectos que muestra el Árbol del problema), es mejor identificar primero los fines y luego los medios para alcanzar o producir esos fines. Si todas las acciones o medios señalados en el Árbol de objetivos son relevantes y pertinentes para resolver el problema identificado, es necesario tener en cuenta las consideraciones siguientes:

Consideraciones para la solución del problema

- 1 Analizar su nivel de incidencia en la solución del problema y dar prioridad a las **de mayor nivel de incidencia** comprobable y que pueda ser sujeta a verificación.
- 2 Verificar el grado de **interdependencia** entre las acciones propuestas y agrupar las que sean complementarias. Cada agrupación de acciones complementarias podrá configurar una alternativa.
- 3 Verificar la **factibilidad** (física, técnica, presupuestaria, institucional, cultural) de las alternativas.
- 4 Vigilar que la alternativa seleccionada esté en el marco de las **competencias** que la dependencia o entidad tiene a su cargo.

1.14 ÁRBOLES DE PROBLEMA Y OBJETIVOS



1.15 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)

De acuerdo con la **Metodología de Marco Lógico**, se deberá establecer la **Matriz de Indicadores para Resultados**, definiendo el fin, propósito, componentes y actividades del programa. La matriz nos permitirá establecer cómo se medirán los resultados del programa. Por lo que es conveniente entender claramente los niveles de objetivos:

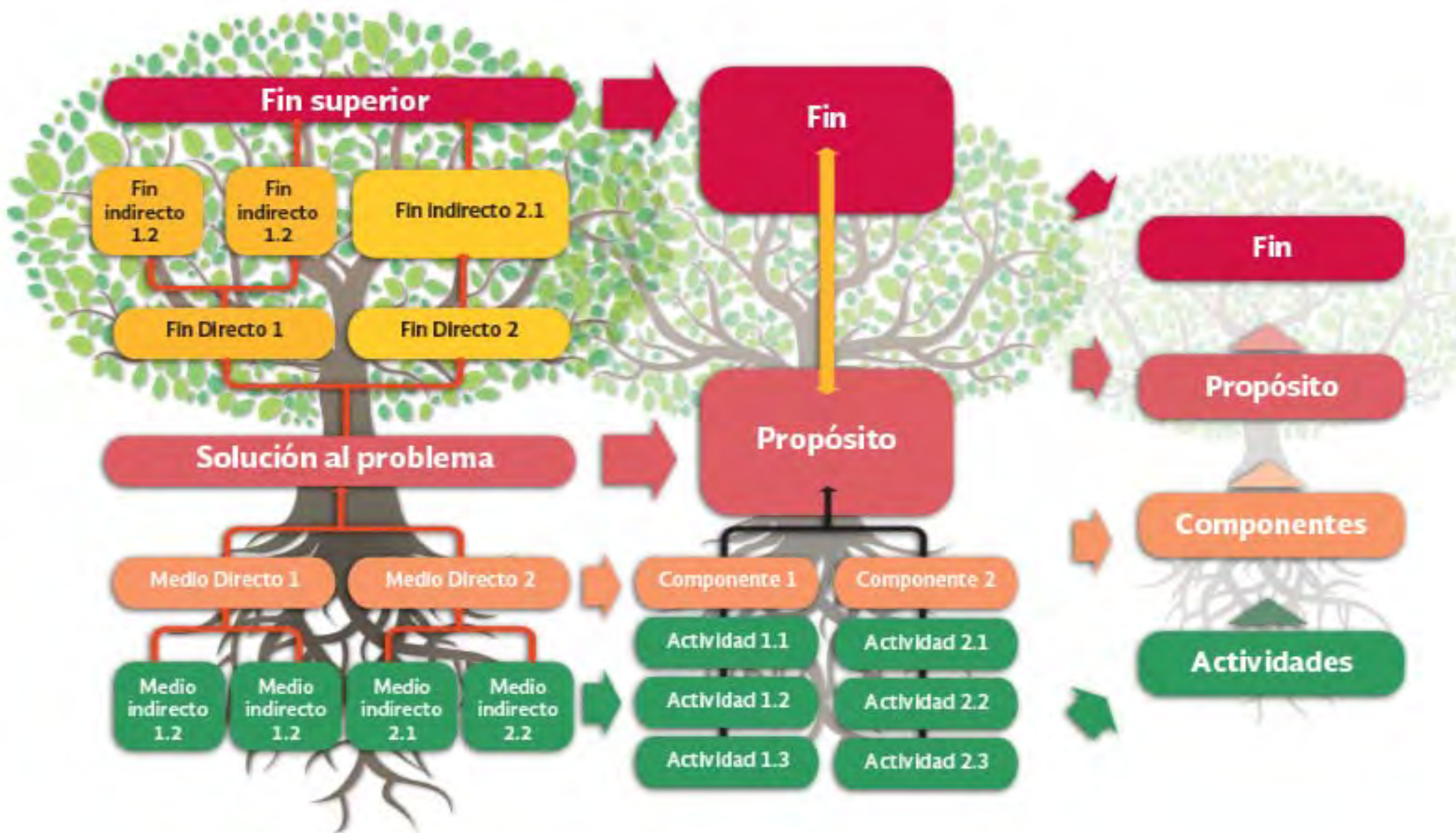
Fin: ¿Cuál es la contribución del programa o proyecto, en el mediano y largo plazo, al logro de un objetivo del desarrollo nacional, estatal o municipal?

Propósito: ¿Cuál es el resultado directo que se espera lograr en la población objetivo o como consecuencia de la utilización de Componentes producidos o entregados por el programa?

Componentes: ¿Qué bienes y servicios serán producidos por el programa para cumplir con el propósito?

Actividades: ¿Cuáles son las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y servicios que produce o entrega el programa?

1.15 INTEGRACIÓN DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS A LA MIR



1.15 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS



1.15 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS



1.15 RESUMEN NARRATIVO

El **Resumen Narrativo** es la columna de los objetivos de la MIR. A través de esta columna se estructuran los objetivos, así como las relaciones causales entre éstos en sus distintos niveles: Fin, Propósito, Componentes y Actividades. Lo que se busca con esto, es contar con las herramientas para que se cumpla con la premisa de un diseño efectivo y coherente del Programa, con acciones, productos y servicios conducentes a resultados e impactos.

Reglas de sintaxis para conformar el Resumen Narrativo de la MIR

Fin	Contribuir + Objetivo Sectorial + Mediante + Solución del problema (Propósito del Programa)
Propósito	Sujeto beneficiario (población objetivo o área de enfoque) + Verbo en presente + Resultado logrado
Componentes	Producto terminado o servicio proporcionado + verbo en participio pasado
Actividades	Sustantivo derivado de un verbo + complemento

1.15 RESUMEN NARRATIVO DEL NIVEL FIN

En este nivel se responde a la interrogante ¿cuáles son los impactos a los que contribuye el Programa? El Fin constituye el impacto o efecto a largo plazo derivado de la consecución del Programa. De ahí que su concreción implica la operación del Programa por un amplio periodo, identificando tales efectos e impactos en el mediano y largo plazo, pues éstos solo se pueden evaluar después de un tiempo de maduración mayor a otros objetivos de la MIR del Programa como pueden ser los de nivel Componente o Actividad.



1.15 RESUMEN NARRATIVO DEL NIVEL PROPÓSITO

Este nivel de objetivos responde a la pregunta: ¿qué resultados directos se obtienen al solucionar el problema central mediante la implementación del Programa? Por ende, el Propósito constituye una expresión de la solución al problema central definido y analizado en el Árbol del Problema. De ahí que el Propósito es una situación objetivo que constituye el principal resultado que debe perseguirse con la implementación del Programa. Es necesario hacer notar la importancia de que a nivel del Propósito se identifique solamente un resultado.

El objetivo a nivel Propósito debe redactarse como si se tratara de un estado que se alcanza o logra, para lo cual es necesario que el problema que se pretende solucionar esté correctamente identificado, definido y acotado. La lógica detrás de la definición de un Propósito es que la situación objetivo que se plantea se concerté una vez que el Programa opere por un tiempo. Por lo tanto, el Propósito resulta de la concreción y la utilización de los Componentes por parte de los beneficiarios directos. En este sentido, el Propósito se expresa como un efecto directo de la operación del Programa, o bien como una contribución a la satisfacción de sus beneficiarios.

Sujeto beneficiario

Los y las
jóvenes del nivel
medio superior
del estado de
Chiapas...

+

Verbo en presente

...continúan...

+

Resultado logrado

... con sus
estudios...

=

PROPÓSITO

Los jóvenes de
nivel medio
superior del
Estado
continúan con
sus estudios.

1.15 RESUMEN NARRATIVO DEL NIVEL COMPONENTE

Para definir los Componentes se deben considerar los medios que se identificaron en el Árbol de objetivos para resolver el problema central y además preguntarnos: ¿qué bienes y/o servicios entrega el Programa? Para ello se debe observar la siguiente regla de sintaxis:

Bien o servicio entregado	Verbo en participio pasado	COMPONENTES
Programa de becas escolares	...realizado.	Programa de becas escolares realizado.
Programa de comedor subsidiado	...realizado.	Programa de comedor subsidiado realizado.
Estrategia de educación sexual en el nivel medio superior	...implementada.	Estrategia de educación sexual en el nivel medio superior implementada.

1.15 RESUMEN NARRATIVO DEL NIVEL ACTIVIDAD

Finalmente, el último nivel del Resumen Narrativo es el de Actividades, en donde se pretende identificar la respuesta a la pregunta ¿cómo se producen los bienes y/o servicios que entrega el Programa? Las Actividades son una secuencia de tareas que permiten la concreción del Componente, es decir corresponden al proceso de producción de los bienes y servicios que entrega el Programa.

Es importante no definir demasiadas Actividades, sino que al igual que en la definición de los Componentes, se debe considerar solamente aquellas que sean críticas e imprescindibles para que el Componente se produzca. Se debe recordar que la MIR es un resumen del Programa, y por lo tanto, al contener demasiado detalle pierde una de sus principales fortalezas y contribución a la gestión del mismo. El nivel de desagregación de Actividades que se requiere no debe confundirse con los procesos de Programación y presupuestación anual que se deben realizar para implementar el Programa. En ese sentido es recomendable no definir más de cinco Actividades por Componente.



1.15 RESUMEN NARRATIVO DEL NIVEL ACTIVIDAD

COMPONENTE 1: Programa de becas escolares

ACTIVIDAD 1.1

Realización...



...de estudios
socio-económicos.



Realización de estudios socio-
económicos.

ACTIVIDAD 1.2

Entrega



...de becas a las y los
jóvenes.



Entrega de becas a las y los
jóvenes.

COMPONENTE 2: Programa comedor subsidiado.

ACTIVIDAD 2.1

Concurso...



...para la selección de
proveedores.



Concurso para la selección de
proveedores.

ACTIVIDAD 2.2

Entrega...



...de platos de comida
caliente.



Entrega de platos de comida
caliente.

COMPONENTE 3: Estrategia de educación sexual en el nivel medio superior implementada.

ACTIVIDAD 3.1

Impartición....



...de talleres sobre
educación sexual.



Impartición de talleres sobre
educación sexual.

ACTIVIDAD 3.2

Realización...



...de campañas de
planificación familiar.



Realización de campañas de
planificación familiar.

1.15 VALIDACIÓN DE LA LÓGICA VERTICAL DE UN PROGRAMA

El beneficio del programa es sostenible en el mediano o largo plazo.

FIN

¿El logro del propósito contribuye a la solución de un objetivo de desarrollo superior?

4

PROPÓSITO

¿Es claro que la concreción del propósito resulta en la solución del problema?

3

COMPONENTES

¿Los componentes son necesarios y suficientes para la concreción del propósito?

2

ACTIVIDADES

¿Las actividades son las necesarias y suficientes para que se produzcan los componentes?

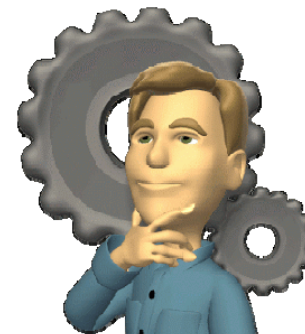
1

2.1 ¿QUÉ ES UN INDICADOR DE DESEMPEÑO?



Lo que no se mide no es susceptible de mejorarse, ni controlarse

En el marco de la
Metodología de Marco Lógico (MML), un indicador se entenderá como:



Medidas cuantitativas y cualitativas del desempeño del programa que relacionan la medición de dos o más variables asociadas a éste.

Medidas que describen los resultados que se esperan obtener con su implementación.

Medidas que describen en qué grado se da cumplimiento a los resultados durante la operación del programa y, por lo tanto, constituyen elementos fundamentales para su monitoreo y posterior evaluación.

2.1 ¿QUÉ ES UN INDICADOR DE DESEMPEÑO?

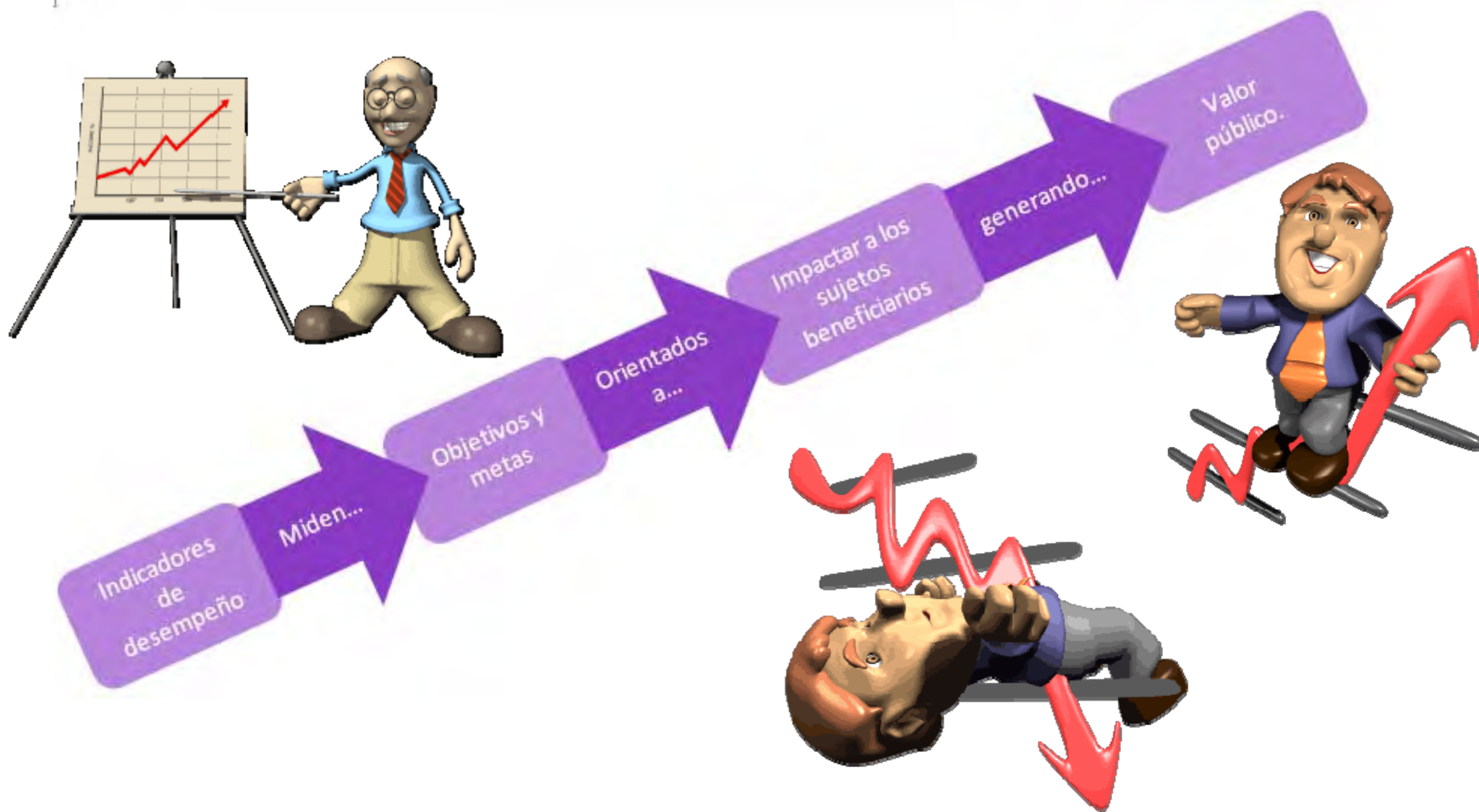


Entonces, en el marco de la GpR, un **indicador de desempeño** es “La expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa, correspondiente a un índice, medida, cociente o fórmula, que establece un parámetro del avance en el cumplimiento de los objetivos y metas. Dicho indicador podrá ser estratégico (cuando mide el impacto de la intervención pública) o de gestión (cuando mide avances en procesos y actividades)” (SHCP, 2008).



Es una herramienta de medición cuantitativa que mide fenómenos cuantitativos o cualitativos, que brinda elementos en torno a un programa o proyecto, por lo cual no puede interpretarse en contextos ajenos a éste, es decir cada indicador brinda información relevante y única respecto a un asunto en particular (CONEVAL, 2013).

2.1 ¿QUÉ ES UN INDICADOR DE DESEMPEÑO?



2.2 IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES



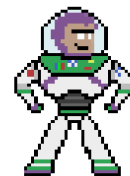
- ✓ El **indicador** se debe aplicar en la **planeación y la programación**, para utilizarse en el **seguimiento** y en la **evaluación** de las **políticas públicas** y los **programas**.
- ✓ Mediante los **indicadores**, los encargados de la asignación presupuestaria contarán con elementos adicionales para **mejorar la toma de decisiones** en la **asignación del gasto público**, y en el **diseño de las políticas públicas**.

Asimismo permiten:

- Dar seguimiento a los compromisos de gobierno.
- Monitorear el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- Monitorear la eficiencia de sus programas.
- Dar seguimiento y evaluar la eficacia del gasto.
- Evaluar los resultados de la acción gubernamental.

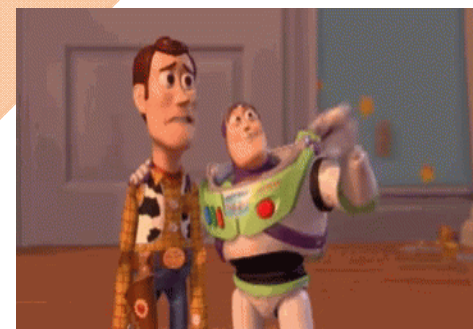


2.3 TIPOS DE INDICADORES



Estratégicos

- Mide el grado de cumplimiento de los **objetivos de las políticas públicas y de los programas**.
- Contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- Incluye a los indicadores de **Fin y Propósito**, de los programas su dimensión será de **eficacia y eficiencia**.
- Son estratégicos porque están planteados con una visión de largo plazo y para solucionar problemas complejos.



De gestión

- Mide el avance y logro en los **procesos y actividades**, es decir sobre la forma en que los bienes y/o servicios son generados y entregados.
- Son de corto plazo y programables.
- Un indicador de gestión, tanto de producto como de proceso, mide los objetivos que surgen de la administración cotidiana.
- Su dimensión será de **eficacia, eficiencia, calidad y economía**.



2.3 CLASIFICACIÓN DE INDICADORES SEGÚN SU TIPO DE MEDICIÓN



2.3 INDICADORES ESTRATÉGICOS Y DE GESTIÓN

ESTRATÉGICO	
Adecuado	Inadecuado
Tasa de variación de la incidencia delictiva en el país.	Porcentaje de elementos de las instituciones de seguridad pública estatales que aprobaron su evaluación de competencias básicas.
Porcentaje de egresados del nivel superior que logran insertarse en el mercado laboral en los primeros seis meses después de graduarse.	Número de egresados del nivel superior que se insertan en el mercado laboral.

GESTIÓN	
Adecuado	Inadecuado
Porcentaje de recursos optimizados para el acondicionamiento de aulas.	Porcentaje de avance en la ministración de recursos.
Porcentaje de estructuras orgánicas con análisis organizacional.	Número de análisis organizacionales realizados.

2.3 NÚMERO DE INDICADORES QUE DEBERÁ TENER UNA MIR

¿Cuántos
Indicadores debe
tener una MIR?



2.4 ELEMENTOS MÍNIMOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

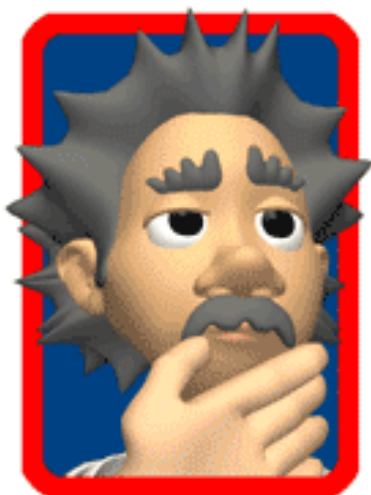
Los **indicadores de desempeño** deberán contar con una **ficha técnica**, la cual deberá contener los **siguientes elementos mínimos** para su adecuado **seguimiento y evaluación**:

- Nombre del indicador.
- Dimensión a medir.
- Definición del indicador.
- Método de cálculo.
- Unidad de medida.
- Frecuencia de medición.
- Línea base.
- Metas.
- Sentido de la medición.
- Parámetros de semaforización.



2.4 NOMBRE DEL INDICADOR

Es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él.



Recomendaciones:

- ✓ El nombre expresa la denominación precisa con la que se distingue al indicador, no repite al objetivo.
- ✓ Debe de ser claro y entendible en sí mismo, pero no presentarse como definición.
- ✓ No contiene el método de cálculo, pero debe de ser consistente con el mismo.
- ✓ Debe de ser único y claro: máximo 10 palabras. El nombre, además de concreto, debe definir claramente su utilidad.
- ✓ El nombre de indicador no debe reflejar una acción; no incluye verbos en infinitivo.

2.4 NOMBRE DEL INDICADOR

Ejemplos:



<i>Noción o relación aritmética</i>	<i>Complemento</i>
Porcentaje	de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada reguladas
Promedio	de inspecciones realizadas
Tasa	de deserción de la educación media superior
Índice	de Desarrollo Humano

2.4 DIMENSIÓN DEL INDICADOR

Dimensión	Descripción	Ejemplo	Aplica preferentemente
Eficacia	Mide el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados esperados del programa, la cobertura de los productos del programa, y que grupo en específico de la población objetivo del programa se está atendiendo en un periodo específico de tiempo.	- Variación porcentual en la cantidad de enfermedades provocadas por el consumo de agua contaminada. - Porcentaje de empresas que incrementan su productividad por encima del 5%. - Porcentaje de alumnos de bajos ingresos que obtienen becas académicas.	Fin Propósito Componente Actividad



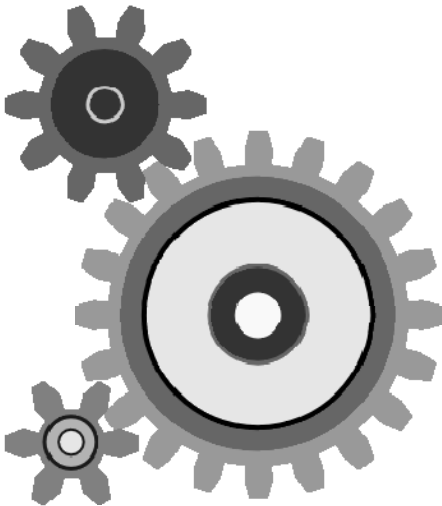
2.4 DIMENSIÓN DEL INDICADOR

Dimensión	Descripción	Ejemplo	Aplica preferentemente
Eficiencia	Busca medir que tan bien se han utilizado los recursos (humanos, financieros y materiales) disponibles para la organización con respecto a los productos derivados de la acción del programa.	- Costo medio anual de las vacunas utilizadas en las campañas de salud. - Costo operativo por alumno capacitado a distancia. - Número de beneficiarios atendidos por funcionarios en ventanillas.	Propósito Componente Actividad



2.4 DIMENSIÓN DEL INDICADOR

Dimensión	Descripción	Ejemplo	Aplica preferentemente
Calidad	Mide un atributo específico de la provisión de los bienes y servicios que produce el programa, referido a la capacidad de respuesta oportuna y directa con respecto a las necesidades de los beneficiarios. En general se contrasta su medición con respecto a estándares previamente establecidos. También pueden medir: oportunidad, facilidad de acceso, continuidad en la provisión de los servicios, comodidad, cortesía en la atención, etc.	• Porcentaje de beneficiarios que califican satisfactoriamente los servicios públicos provistos por un programa. • Porcentaje de proyectos apoyados oportunamente. • Promedio de satisfacción del servicio de comercialización.	Componente



2.4 DIMENSIÓN DEL INDICADOR

Dimensión	Descripción	Ejemplo	Aplica preferentemente
Economía	Mide cuán adecuadamente son administrados los recursos que se utilizan para la producción de bienes y servicios del programa. Es decir, mide la capacidad de la organización que implementa el programa para movilizar, generar o recuperar los recursos financieros disponibles.	• Porcentaje del costo del pasaje que es subsidiado. • Porcentaje de recuperación de créditos de corto plazo. • Porcentaje de recuperación de los créditos otorgados por el programa.	Componente Actividad



2.4 DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Recomendaciones sobre la definición del indicador:

- Debe de **precisar** qué se pretende **medir del objetivo** al que está asociado; debe ayudar a **entender** la **utilidad, finalidad o uso del indicador**.
- **No debe repetir el nombre del indicador ni el método de cálculo**, la definición debe ser utilizada para explicar brevemente (se sugiere máximo 240 caracteres) y en términos sencillos qué es lo que mide el indicador.



Ejemplo:

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Definición</i>
Porcentaje de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada regulados	Nos indica el número de las empresas prestadoras de servicios de seguridad privada reguladas en relación al total de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada identificadas.
Promedio de inspecciones realizadas	Muestra el promedio de inspecciones que realiza cada uno de los inspectores
Tasa de deserción de la educación media superior	Indica el porcentaje de matriculados que abandonan la escuela entre ciclos consecutivos sin haber terminado los estudios en el nivel educativo de referencia

2.4 MÉTODO DE CÁLCULO

Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador.

Se establecen las siguientes **recomendaciones**:

- En la expresión, **utilizar símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas**, no palabras.
- Expresar de manera **puntual** las características de las variables y de ser necesario, el año y la fuente de verificación de la información de cada una de ellas.
- En el caso de que el método de cálculo del indicador contenga expresiones matemáticas complejas, colocar un **anexo** que explique el método de cálculo.

<i>Nombre del indicador</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Método de cálculo</i>
Porcentaje de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada reguladas	Porcentaje	(Número de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada reguladas/Total de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada registradas) x 100
Tasa de deserción de la educación media superior	Tasa	((Jóvenes estudiantes que concluyeron su educación media superior en el t)/Jóvenes estudiantes que ingresaron a la educación media superior en el año t-3)) x 100
Índice de Desarrollo Humano	Índice	Método establecido por las Naciones Unidas que incluye la medición de tres dimensiones: Salud, Educación e Ingreso. Se anexa documento con el método de cálculo

2.4 UNIDAD DE MEDIDA

Es la determinación concreta de la forma en que se requiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador.

Se establecen las siguientes **recomendaciones**:

- La **unidad de medida** deberá de corresponder, invariablemente, con el **método de cálculo del indicador** y con los **valores expresados en la línea base y metas**.
- En caso de los indicadores cuyo método de cálculo resulta en porcentaje, índice, proporción y, por ende el valor de la meta esté expresado en términos relativos, la unidad de medida deberá referirse a una noción estadística, pero no a una unidad absoluta.



<i>Nombre del indicador</i>	<i>Unidad de medida</i>	<i>Resultado</i>
Porcentaje de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada reguladas	Porcentaje	80%
Tasa de deserción de la educación media superior	Tasa	2%
Índice de Desarrollo Humano	Índice	0.045

2.4 FRECUENCIA DE MEDICIÓN

Hace referencia a la **periodicidad en el tiempo** con que se realiza la **medición del indicador**. La frecuencia de medición mínima a utilizarse es mensual, es decir no realizar reportes por debajo de este tiempo, asimismo se recomienda que la periodicidad con la que se reporte la meta del indicador sea la siguiente:

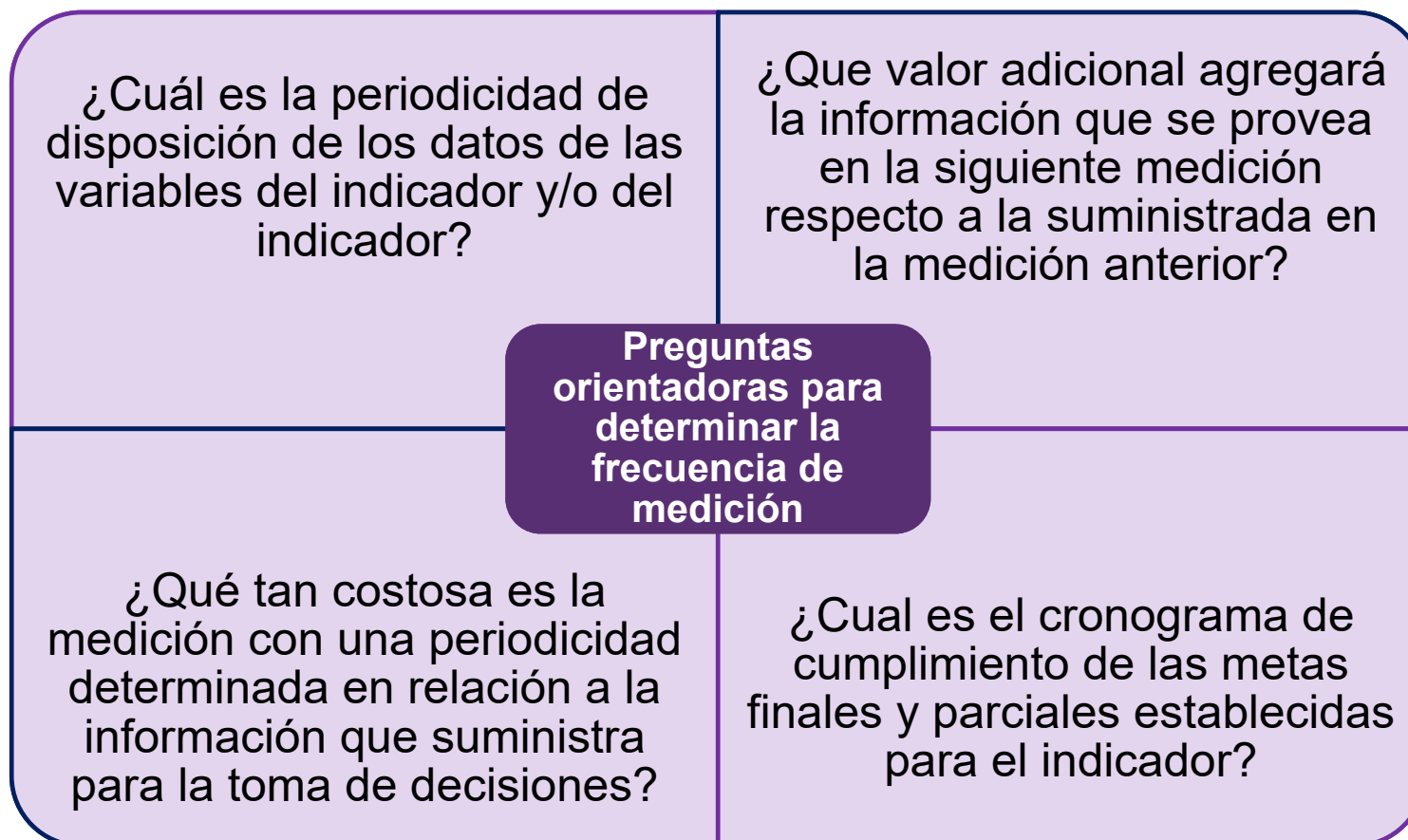
- ✓ **Indicadores de Fin:** Periodicidad máxima SEXENAL, este tipo de indicadores también pueden ser de medición trienal, bienal, anual o semestral.
- ✓ **Indicadores de Propósito:** Periodicidad máxima de preferencia ANUAL, también pueden ser de tipo semestral.
- ✓ **Indicadores de Componente:** Periodicidad máxima SEMESTRAL, también pueden ser de tipo trimestral, bimestral o mensual.
- ✓ **Indicadores de Actividad:** Periodicidad máxima TRIMESTRAL, también pueden ser de tipo bimestral o mensual.

Si la frecuencia es mayor a anual, se deberá tomar en cuenta el año de la línea base, para que en el año que corresponda (año de línea base más dos, si es bienal; año de línea base más tres, si es trienal; año de línea base más cinco si es quinquenal) se determinen metas y establezcan calendarios.



2.4 FRECUENCIA DE MEDICIÓN

Nos debemos hacer las siguientes preguntas para orientarnos a determinar la **frecuencia de medición del indicador**.



2.4 LÍNEA BASE

Es un punto de referencia que permite medir el cambio en el tiempo, el **punto de partida inicial a partir del cual se define un indicador, da el valor inicial para medir el progreso**. El **registro** del valor de la línea base y del año al que corresponda esa medición, es **obligatorio para todos los indicadores**. En caso de que el indicador sea de nueva creación y no pueda establecerse la línea base, se tomará como línea base el primer resultado alcanzado en el ejercicio fiscal en curso con el que se cuente, mientras tanto se informará como no disponible.

Una vez que se han definido los indicadores que medirán los resultados del Programa, es necesario establecer los valores de la línea base de cada indicador, lo que posteriormente ayudará a definir las metas de los mismos. La línea base es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento. Es la forma como se puede identificar la situación en la que al momento de echar a andar el Programa se encuentra el problema público o situación que se busca atender. Por esta razón es indispensable que todo Programa presupuestario tenga bien identificada su línea base.



2.4 LÍNEA BASE



INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	VALOR DE LA LÍNEA BASE	META 2020 (ABSOLUTO)	META 2020 (RELATIVO)
Tasa de variación anual de la inversión extranjera directa en las PYMES exportadoras del sector industrial	$((\text{Inversión extranjera en PYMES exportadoras en año } n+1 / \text{inversión extranjera en PYMES exportadoras en año } n) - 1) * 100.$	10 millones de pesos.	12 millones de pesos.	20%.
Porcentaje de viviendas que se rehabilitan con el programa	$(\text{Cantidad de viviendas rehabilitadas con el programa} / \text{Cantidad de viviendas elegibles en el país}) * 100.$	0%.	20 mil viviendas.	20%.

2.4 METAS

Metas

Establece límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado y permiten enfocarla hacia la mejora. Las metas deben ser cuantificables, orientadas a mejorar en forma significativa los resultados e impactos del desempeño institucional y estar directamente relacionadas con el objetivo, a su vez deben ser factibles de alcanzar tomando en cuenta los recursos y limitantes de plazos y de recursos tanto sociales como económicos.

Las metas son los resultados que se espera que ocurran durante y una vez finalizada la vigencia o un periodo específico del Programa. En este sentido, indican atributos concretos que se quieren lograr o conseguir mediante la intervención del Programa. Estos atributos pueden ser la cantidad, tiempo, lugar y calidad que se reflejan en la definición de los distintos objetivos del Resumen Narrativo. A diferencia de los objetivos que para la Metodología son narraciones de la situación deseada que se busca alcanzar, las metas necesariamente están expresadas de forma numérica.



2.4 METAS



Características de las metas de desempeño

Medibles

- ☐ Cuantificables en términos numéricos.

Específicas

- ☐ Directamente relacionadas con el objetivo.

Temporales

- ☐ Congruentes con los plazos para lograrse.

Alcanzables

- ☐ Factibles pero retadoras.

Señalar Resultados

- ☐ Orientadas al impacto del Programa

2.4 METAS

Es importante considerar los siguientes criterios al definir una **meta**:

Medibles

- Cuantificables

Específicas

- Directamente relacionadas con el objetivo

Temporales

- Congruentes con los plazos para lograrse, considerando el período de aplicación del programa

Alcanzables

- Factibles de lograr y por lo tanto realistas respecto a los recursos humanos y financieros que involucran

Señalar resultados

- Orientadas a mejorar los resultados del desempeño institucional, es decir, deben ser metas de alto impacto.

2.4 SENTIDO DEL INDICADOR

Hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente.



- ✓ ***Cuando el sentido es ascendente***, la meta siempre será mayor que la línea base. Si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo.

Ejemplos de indicadores con sentido ascendente: porcentaje de población atendida con servicios básicos, porcentaje de estudiantes con beca, etc.



- ✓ ***Cuando el sentido es descendente***, la meta siempre será menor que la línea base. Si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo.

Ejemplos de indicadores con sentido descendente: tasas de mortalidad, tasas de natalidad, índice de delincuencia, tiempo de espera de un servicio, costo promedio de un bien, etc.

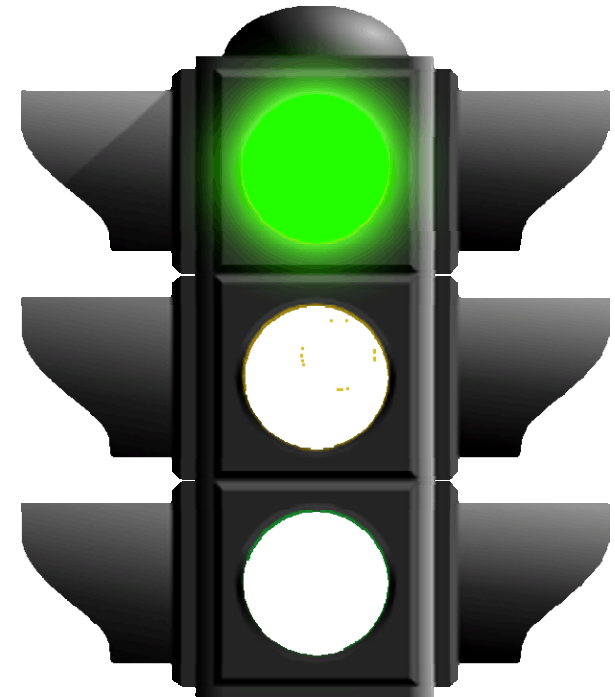
Si la meta del indicador es constante, de igual forma se deberá indicar si el sentido esperado del indicador es ascendente o descendente.

2.4 PARÁMETROS DE SEMAFORIZACIÓN

Para poder dar seguimiento, realizar una evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, deberán establecerse los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado.

Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es:

- **Aceptable (verde).** El valor alcanzado del indicador se encuentra en un rango por encima o por debajo de la meta programada, pero se mantiene dentro del rango establecido.
- **Con riesgo (amarillo).** El valor alcanzado del indicador es menor que la meta programada pero se mantiene dentro del rango establecido.
- **Crítico (rojo).** El valor alcanzado del indicador está muy por debajo de la meta programada o supera tanto la meta programada que se puede considerar como una falla de planeación (es decir la meta no fue bien establecida); de conformidad con los rangos establecidos.



Los parámetros de semaforización se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente).

2.5 CRITERIOS PARA ELECCIÓN DE INDICADORES

Los **indicadores** considerados en cualquier programa presupuestario deberán de reunir los siguientes atributos:

Claro

- Los indicadores deben ser precisos e inequívocos; es decir, de fácil interpretación.

Relevante

- Deben reflejar una dimensión importante del logro del objetivo, debe proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir.

Económico

- Que la información que proporcione sea necesaria y esté disponible a un costo razonable.

Monitoreable

- Deben poder sujetarse a una comprobación independiente; es decir, verificarse por terceros.

Adecuado

- Que aporten una base suficiente para evaluar el desempeño.

Aportación marginal

- Que en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el que se elija, deberá proveer información adicional en comparación con los otros propuestos.

2.6 EJEMPLOS DE INDICADORES

Indicadores estratégicos

(Resultados)

Fines

Esperanza de vida

Propósitos

**Tasa de incidencia de
VIH/SIDA en hombres**

Indicadores de Gestión

Medios

Componentes
(Productos Bienes o
servicios entregados)

**1. Cobertura de escuelas de nivel medio
superior con pláticas impartidas sobre
prevención del VIH**
2.....

Actividades

**1.1. Elaboración de Padrón de Escuelas de
Nivel Medio Superior**



MORELOS
2018 - 2024

2.6 EJEMPLO DE INDICADORES



Nivel de la MIR	Resumen Narrativo	Indicadores
Fin	Contribuir a que los y las jóvenes cuenten con mejores oportunidades de desarrollo mediante la continuación de su educación media superior.	Porcentaje de jóvenes que ingresan al nivel superior en universidades públicas y privadas del estado de Chiapas.
Propósito	Los y las jóvenes de nivel medio superior del Estado continúan con sus estudios.	Tasa de variación de la deserción escolar en el nivel medio superior.
Componentes	1. Programa de becas escolares realizado.	Porcentaje de satisfacción con el trámite de entrega de becas escolares
	2. Programa de comedor subsidiado realizado.	Porcentaje de alumnos y alumnas que consideran satisfactorio o muy satisfactorio el servicio de comedor en su escuela
	3. Estrategia de educación sexual en el nivel medio superior.	Promedio de la calificación obtenida en examen sobre educación sexual y planificación de vida.
Actividades	1.1 Entrega de becas a los y las jóvenes.	Porcentaje de becas otorgadas oportunamente.
	2.1 Entrega de platos de comida caliente.	Promedio de días en los que los y las jóvenes comen en los centros educativos.
	3.1 Impartición de talleres sobre educación sexual.	Porcentaje de jóvenes que concluyeron los talleres sobre educación sexual.
	3.2 Realización de campañas de planificación familiar.	Porcentaje de jóvenes atendidos(as) en las campañas de planificación familiar.

Porcentajes (cobertura, focalización, etc.)

Relación entre **dos variables** con una **misma unidad de medida**

$$\left[\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right] * 100 = X \text{ por ciento}$$

Diferente variable con igual unidad de medida (persona, Km., solicitud, etc.)

Ejemplo: Porcentaje de **personas apoyadas** que viven localidades con alta marginación
(Número de **personas apoyadas** / Total de personas que solicitaron **apoyos** y viven en localidades catalogadas con alta marginación)*100



Porcentajes (cobertura, focalización, etc.)

Relación entre **dos variables** con una **misma unidad de medida**

$$\left[\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right] * 100 = X \text{ por ciento}$$

Diferente variable con igual unidad de medida (persona, Km., solicitud, etc.)

Ejemplo: Porcentaje de **personas** que viven localidades con alta marginación **apoyadas**
(Número de **personas apoyadas** / Total de personas que viven localidades con alta marginación)*100



Tasa de variación o de cambio

Relación entre **una misma variable** pero en **períodos diferentes**

$$\left\{ \left[\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} - 1 \right] * 100 = X \text{ variación (+/-)} \right.$$

Misma variable en períodos diferentes.

Ejemplo: Tasa de variación de **ingresos propios** recaudados

{(Monto de **ingresos propios** recaudados en el año **2018** / Monto total de **ingresos propios** recaudados en el año **2017**) - 1}*100

$$\left\{ \left[\frac{\text{Año 2018 -- 500 MDP}}{\text{Año 2017--- 600 MDP}} - 1 \right] * 100 = \frac{500}{600} - 1 = \left[0.83 - 1 \right] = -0.1666 \quad X 100 = -16.7\%$$

Unidad de medida: **Porcentaje**

Tasa (Relación entre 2 variables multiplicadas por un factor determinado)

Relación entre **dos variables** con **distinta unidad de medida**

$$\left(\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right) = \text{X unidades promedio del numerador por cierta cantidad del denominador}$$

Diferente variable con distinta unidad de medida.

Ejemplo: Tasa de mortalidad infantil

(Número de defunciones de infantes en el año "t" / Total de la nacimientos en el año "t")
* 1000

$$\left(\frac{50 \text{ Defunciones}}{10,000 \text{ Nacimientos}} \right) * 1000 = \frac{50}{10,000} = 0.005 * 1,000 = \mathbf{5 \text{ Def / 1000 nacimientos}}$$

Razón o promedio (tiempos promedio, costos promedio, etc.)

Relación entre **dos variables** con **distinta unidad de medida**

$$\left(\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right) = \text{X unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador}$$

Diferente variable con distinta unidad de medida.

Ejemplo: Costo promedio anual por persona con servicio de telefonía móvil
(Monto ejercido en telefonía móvil en el año / total de personas con servicio de telefonía móvil)

$$\left(\frac{800,000 \$}{1,000 \text{ personas}} \right) = 800$$

Unidad de medida: **Pesos**

\$ 

Índices

Medida estadística diseñada para mostrar los cambios de **una o más variables relacionadas a través del tiempo**.

Representan convencionalmente el **grado o intensidad de una determinada cualidad o fenómeno**; generalmente, **miden de manera indirecta un concepto social, económico, político, etc.**

Tipos de Índices:

1. **Índice simple** (Calcula el valor de un atributo o característica de determinado fenómeno)
2. **Índice compuesto**. (Calcula el valor de 2 o más atributos o características de determinado fenómeno)

Ejemplo de Índice Simple:

Índice de precios agregados de la canasta básica

$$\left(\frac{\text{Precio de la canasta básica en el año 2017}}{\text{Precio de la canasta básica en el año 2013}} \right) \times 100 = \left(\frac{800}{500} \right) \times 100 = 1.60 \times 100 = 160$$

Índices

Ejemplo de Índice compuesto.

ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO (IDH): Esperanza de vida al nacer + tasa de alfabetización + tasa bruta de matriculación en educación básica, media superior y superior + PIB per cápita.

2.7 MEDIOS DE VERIFICACIÓN

En este tema se explica el tratamiento de las **fuentes de información** para la medición de los indicadores de la MIR, es decir, la definición de los Medios de Verificación. La situación ideal con respecto a estos, es la existencia y el establecimiento de fuentes de información de carácter público e institucional, con una metodología estándar y publicación oportuna, periódica y de amplia circulación. Sin embargo, lo anterior no siempre ocurre y puede suceder que se carezca de fuentes ajenas al Programa, lo cual obliga a incorporar dentro de sus actividades la generación de datos que son indispensables para su monitoreo y evaluación.

Esto hace que el personal involucrado sea juez y parte, ya que debe diseñar y aplicar instrumentos de medición que pueden resultar sesgados por las vinculaciones propias de la pertenencia institucional. Sin embargo, en muchos Programas que se caracterizan por la ausencia o debilidad de un contexto institucional adecuado, es casi inevitable que sea el propio Programa el que provea las fuentes de verificación de sus avances y logros. En este sentido, se deben especificar las fuentes disponibles para verificar el valor de los indicadores presentados en la MIR, indicando los instrumentos, fuentes de datos, periodicidad y formas de acceso.

Al momento de hacer un **Medio de Verificación** se puede partir de la pregunta **¿cómo obtenemos la evidencia para medir los avances y logros del Programa, a través de los indicadores respectivos?** La respuesta a esta pregunta es justamente las dos posibilidades que ya se habían abordado: fuentes comunes de información y en gran medida de carácter institucional; o la recolección de datos o información especial por parte del Programa.

2.7 MEDIOS DE VERIFICACIÓN





MORELOS
2018 - 2024

2.7 MEDIOS DE VERIFICACIÓN



Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación
Fin	Contribuir a que los y las jóvenes cuenten con mejores oportunidades de desarrollo mediante la continuación de su educación media superior.	Porcentaje de jóvenes que ingresan al nivel superior en universidades públicas y privadas del estado de Chiapas.	Estadísticas de ingreso al nivel superior de Universidades públicas y privadas del estado. Dirección de Educación Superior de la Secretaría de Educación de Chiapas.
Propósito	Los y las jóvenes de nivel medio superior del Estado continúan con sus estudios.	Tasa de variación de la deserción escolar en el nivel medio superior.	Estadísticas de deserción escolar en el nivel medio superior. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.
Componentes	1. Programa de becas escolares realizado.	Porcentaje de satisfacción con el trámite de entrega de becas escolares.	Encuesta de satisfacción sobre las becas escolares en el nivel medio superior. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.
	2. Programa de comedor subsidiado realizado.	Porcentaje de alumnos y alumnas que consideran satisfactorio o muy satisfactorio el servicio de comedor en su escuela.	Encuesta de satisfacción sobre el servicio de comedor en los planteles del nivel medio superior conducida por los proveedores de los servicios alimentarios. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.
	3. Estrategia de educación sexual en el nivel medio superior.	Promedio de la calificación obtenida en examen sobre educación sexual y planificación de vida.	Concentrado de calificaciones obtenidas en el examen sobre educación sexual. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.
Actividades	1.1 Entrega de becas a los y las jóvenes.	Porcentaje de becas otorgadas oportunamente.	Encuesta de satisfacción sobre las becas escolares en el nivel medio superior. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.
	2.1 Entrega de platos de comida caliente.	Promedio de días en los que los y las jóvenes comen en los centros educativos.	Registros administrativos de los planteles de educación media superior. Concentra la información la Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.
	3.1 Impartición de talleres sobre educación sexual.	Porcentaje de jóvenes que concluyeron los talleres sobre educación sexual.	Listas de asistencia a los talleres sobre educación sexual. Concentra información la Registros administrativos de los planteles de educación media superior. Concentra la información la Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.
	3.2 Realización de campañas de planificación familiar.	Porcentaje de jóvenes atendidos(as) en las campañas de planificación familiar.	Listas de asistencia a los eventos sobre educación sexual. Concentra información la Registros administrativos de los planteles de educación media superior. Concentra la información la Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.

2.8 SUPUESTOS

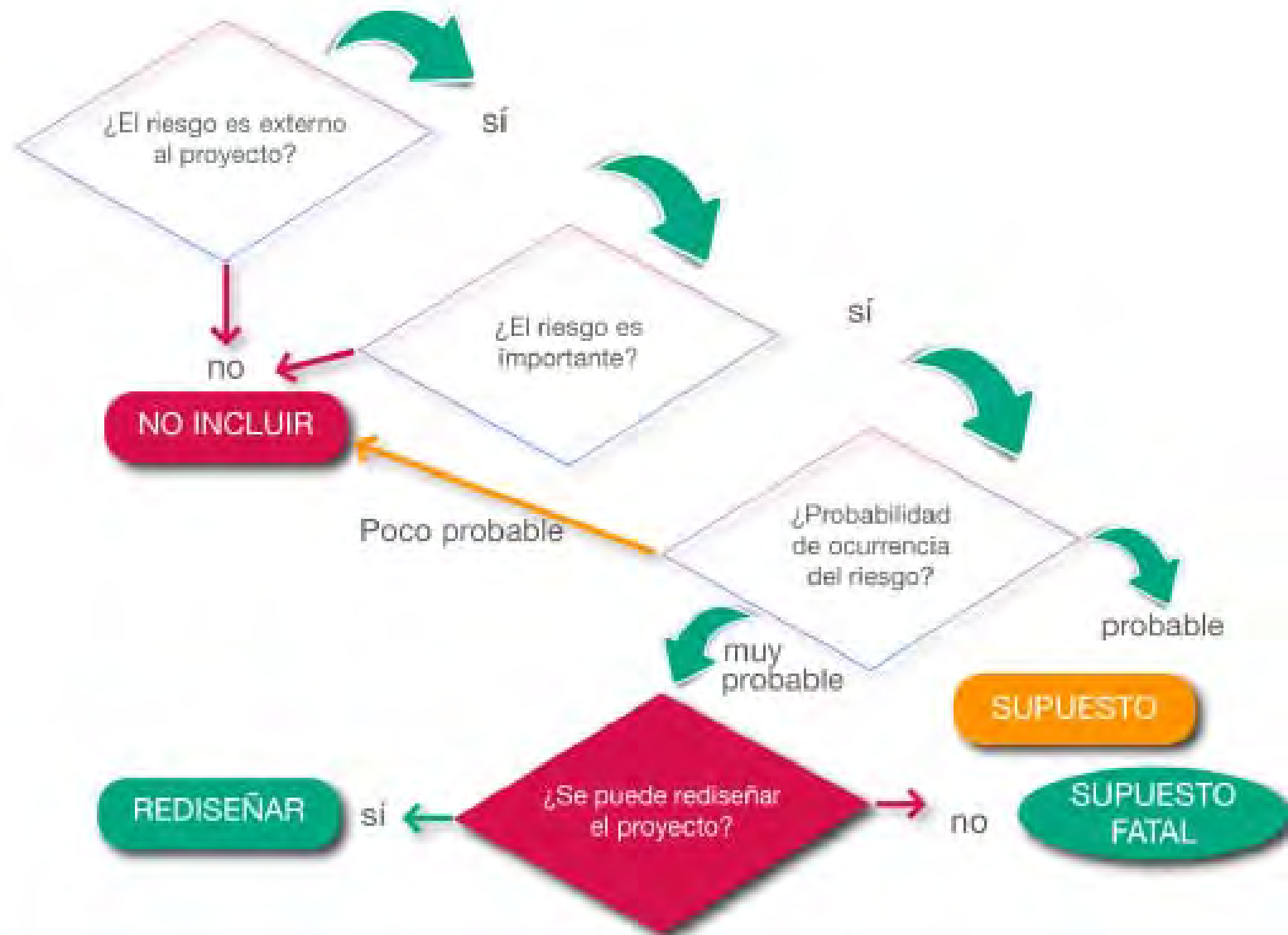
Los **Supuestos** son factores externos que no son controlados por el ejecutor del proyecto que es necesario que sucedan o se den para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en el Resumen Narrativo. Por ende, es importante que sean visualizados y analizados para complementar la secuencia lógica de hipótesis establecida en el Resumen Narrativo.

Dicha hipótesis debe considerar que se cumplen todos los Supuestos del modelo y que el conjunto de causas identificadas sería suficiente lograr el efecto deseado. Por lo tanto, los Supuestos son también condiciones necesarias para lograr el efecto esperado, pero al estar más allá de la capacidad de acción del responsable del proyecto, su ocurrencia no puede garantizarse o influirse por la propia iniciativa a desarrollar, sino que se debe asumir el riesgo de presuponer que esas condiciones se cumplirán por sí mismas.

Identificar estos factores externos de incertidumbre es siempre positivo. Habrá ocasiones en que centrar la atención en ellos, permitirá introducir variantes en el diseño que mejoren las posibilidades de éxito. En otras ocasiones, el grado de incertidumbre que explicitan los Supuestos, puede llevar a replantear totalmente el Programa o a modificarlo para incorporar algunas acciones que previamente no estaban contempladas.

Para la definición se recomiendan seguir tres pasos fundamentales: la identificación de factores externos; la verificación de las condiciones de Supuestos; y el análisis de consistencia en la relación causal entre objetivos como complemento al análisis de la lógica vertical.

2.8 PASOS PARA LA DEFINICIÓN E INTRODUCCIÓN DE LOS SUPUESTOS



2.8 IDENTIFICACIÓN DE SUPUESTOS

1

Los supuestos se hacen sobre factores externos que escapan a la influencia directa del programa, pero que son muy importantes para realizar las acciones programadas (Actividades de la MIR); producir o lograr los resultados (Componentes de la MIR); y alcanzar los objetivos planteados (Propósito y Fin de la MIR).

2

Cada supuesto se expresa como una condición que tiene que darse para que se cumpla la relación de causalidad en la jerarquía de objetivos del programa. Se expresan como una condición positiva a manera de como objetivos.

3

Cada supuesto corresponde a un riesgo que enfrenta el programa y que está fuera del control directo de su equipo directivo o gerencial.

2.8 EJEMPLO DE SUPUESTOS

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a que los y las jóvenes cuenten con mejores oportunidades de desarrollo mediante la continuación de su educación media superior.	Porcentaje de jóvenes que ingresan al nivel superior en universidades públicas y privadas del estado de Chiapas.	Estadísticas de ingreso al nivel superior de Universidades públicas y privadas del estado. Dirección de Educación Superior de la Secretaría de Educación de Chiapas.	Las Universidades públicas y privadas del estado de Chiapas tienen suficiente cupo para atender las solicitudes de los egresados(as) del nivel medio superior. El sector productivo formal ofrece oportunidades laborales para egresados(as) del nivel medio superior.
Propósito	Los y las jóvenes de nivel medio superior del Estado continúan con sus estudios.	Tasa de variación de la deserción escolar en el nivel medio superior.	Estadísticas de deserción escolar en el nivel medio superior. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.	Los y las jóvenes aprovechan los incentivos que proporciona el Programa para acreditar la educación media superior.
Componentes	1. Programa de becas escolares realizado.	Porcentaje de satisfacción con el trámite de entrega de becas escolares	Encuesta de satisfacción sobre las becas escolares en el nivel medio superior. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.	Los y las jóvenes entregan la documentación para obtener su beca en tiempo y forma.
	2. Programa de comedor subsidiado realizado.	Porcentaje de alumnos y alumnas que consideran satisfactorio o muy satisfactorio el servicio de comedor en su escuela	Encuesta de satisfacción sobre el servicio de comedor en los planteles del nivel medio superior conducida por los proveedores de los servicios alimentarios. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.	La prestación de servicios alimentarios por parte de los proveedores es de calidad.
	3. Estrategia de educación sexual en el nivel medio superior.	Promedio de la calificación obtenida en exámenes sobre educación sexual y planificación de vida.	Concentrado de calificaciones obtenidas en el examen sobre educación sexual. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.	Los padres de familia de los y las jóvenes apoyan la estrategia de educación sexual dirigida a sus hijos.
Actividades	1.1 Entrega de becas a los y las jóvenes.	Porcentaje de becas otorgadas oportunamente.	Encuesta de satisfacción sobre las becas escolares en el nivel medio superior. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.	Los y las jóvenes cumplen con los requisitos para obtener su beca.
	2.1 Entrega de platos de comida caliente.	Promedio de días en los que los y las jóvenes comen en los centros educativos.	Registros administrativos de los planteles de educación media superior. Concentra la información la Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.	Los y las jóvenes deciden presentarse a comer en los comedores escolares subsidiados.
	3.1 Impartición de talleres sobre educación sexual.	Porcentaje de jóvenes que condujeron los talleres sobre educación sexual.	Listas de asistencia a los talleres sobre educación sexual. Concentra información la Registros administrativos de los planteles de educación media superior. Concentra la información la Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.	Los y las jóvenes se presentan a los talleres de educación sexual y aplican los conocimientos aprendidos.
	3.2 Realización de campañas de planificación familiar.	Porcentaje de jóvenes atendidos(as) en las campañas de planificación familiar.	Listas de asistencia a los eventos sobre educación sexual. Concentra información la Registros administrativos de los planteles de educación media superior. Concentra la información la Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.	Los y las jóvenes deciden participar en al menos una actividad de las campañas de planificación familiar.

2.8 LÓGICA VERTICAL Y DIAGONAL DE SUPUESTOS



DIRECTORIO

Nombre y cargo	Mail	Teléfono
Lic. Raymundo Parra Hernández Titular de la Unidad de Planeación	raymundo.parra@morelos.gob.mx	318-90-72
C.P. Javier Manuel Hernández López Director General de Gestión para Resultados	javier.hernandez@morelos.gob.mx	310-02-52
Mtro. Abinadab Hernández Meléndez Director de Monitoreo y Seguimiento del Desempeño	abinadab.hernandez@morelos.gob.mx	310-02-52
Lic. Jesús Álvarez Ramírez Director de Evaluación del Desempeño	jesus.alvarez@morelos.gob.mx	318-90-72
Ing. Mario Hernández Delgado Profesionista B	mario.hernandez@morelos.gob.mx	3-10-02-52
Lic. Ana Osiris Gama Gama Jefa del Departamento de Seguimiento	ana.gama@morelos.gob.mx	3-10-02-52
María de la Luz Rangel Rea Auxiliar Técnico	lucyranrea@gmail.com	3-10-02-52

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

